



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2011

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

Veileder: Leif Hem

Organisasjonskultur og krisehåndtering i Toyota

*Hvordan påvirker Toyotas organisasjonskultur
måten bedriften håndterer kriser på?*

Av

Morten Lorentzen og Vidar Kruse Måløy

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Utredningen undersøker hvordan forhold ved organisasjonskulturen i Toyota i Norge påvirker måten selskapet håndterer kriser på. For å belyse problemstillingen fokuserer vi på Toyota-ansattes oppfatning av aspekter knyttet til kulturen i selskapet og deres oppfatning av en nylig krisesituasjon; tilbakekallingskampanjen i 2009-10.

Vårt teoretiske grunnlag består av to hoveddeler: teori om krise og organisasjonskultur. Den første delen omhandler krise som fenomen og beskriver en krises tre faser: før, under og etter krisen. I den andre delen fokuserer vi på sentrale begreper knyttet til organisasjonskulturen. Aspekter knyttet til kulturforskjeller og kommunikasjonsprosessen mellom mennesker i en stor organisasjon vektlegges. Etter dette sammenstilles teoriene for å danne et teoretisk utgangspunkt for å studere organisasjonskulturens påvirkning på hvordan en bedrift forholder seg til kriser.

Metoden vi anvender til informasjonsinnhenting er semistrukturerte intervjuer, med basis i teoriaspektene vi søker å belyse. Vi benytter en forholdsvis detaljert intervjuguide som gjør sammenligning av respondentenes svar enklere. Utvalget består av respondenter fra verksteds- til toppledernivå på ulike lokasjoner. Basert på forundersøkelser og resultater fra intervjuene presenterer vi selskapet og dets utvikling, der vi fokuserer på historiske aspekter som har formet organisasjonskulturen. Resultatene kategoriseres og beskrives i forhold til forhåndsbestemte kategorier hentet fra avhandlingens teoretiske grunnlag. Påfølgende analyserer vi organisasjonskulturens påvirkning på krisehåndteringen i Toyota.

Våre funn indikerer at Toyota i Norge har en sterk, felles kultur, sentrert rundt *respekt for mennesker, kvalitet og service*. Videre indikeres det at respondentene deler felles verdigrunnlag og virkelighetsoppfatning, noe som øker sannsynligheten for at bedriften reagerer raskt, nøyaktig og konsistent i en krisesituasjon. Dette underbygges av respondentenes beskrivelse av krisehåndteringen i 2009-10, der tillit og respekt for mennesker gjorde at respondentene opplevde at krisen ble godt håndtert i Norge. Våre funn antyder imidlertid at kjernebegrepet *kvalitet* har blitt utvannet i organisasjonen, og at respondentene ikke har en felles forståelse knyttet til feilrapporteringssystemet i bedriften. Dette skader særlig det forebyggende arbeidet knyttet til krisehåndtering.

Forord

Denne utredningen markerer slutten på våre studier ved Norges Handelshøyskole. Den er skrevet under fordypningsområdet *kriseledelse*, der vi trekker inn lærdom fra fag knyttet til organisasjon og ledelse. Vi tar for oss hvordan aspekter ved organisasjonskulturen påvirker krisehåndteringen i Toyota. Valget av casebedrift var naturlig idet Toyota er kjent for å ha en sterk kultur, og nylig hadde vært gjennom en krise. For å belyse temaet har vi intervjuet respondenter fra verksted til toppledernivå i Toyota i Norge. Vi transkriberte og kategoriserte dataene fra intervjuene, for så å analysere de i lys av den utvalgte teorien. Lydfilene kan oppdrives dersom andre forskere vil vurdere om vi har ytt kildematerialet respekt.

Vi ønsker å takke alle i TOFFO, Toyota Norge i Drammen, Toyota Jæger i Bergen og Toyota THH i Horten; dere er særdeles greie å ha med å gjøre! Takk til Grete og Erik for korrekturlesning og gode innspill. En ekstra takk rettes til vår alltid blide veileder, Leif Hem. Du har vært veldig positiv og samarbeidsvillig gjennom hele prosessen.

Morten Lorentzen

Vidar Kruse Måløy

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
1.0 – Introduksjon.....	6
1.1 – Formål og problemstilling.....	6
1.2 – Avgrensning	8
1.3 – Disposisjon av oppgaven	8
2.0 – Teoretisk rammeverk	9
2.1 – Definisjon av begrepet krise.....	9
2.1.1 – Merkets mål er truet	9
2.1.2 – Redusert mulighet til å kontrollere/styre merkemiljøet.....	10
2.1.3 – Begrenset responstid	10
2.2 – Krise – fase for fase	10
2.2.1 – Før krisen	11
2.2.2 – Under krisen	12
2.2.3 – Etter krisen – kommunikasjon og læring	13
2.3 – Organisasjonskultur.....	13
2.3.1 – Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning	14
2.3.2 – Verdier og normer	15
2.3.3 - Kulturuttrykk	16
2.3.4 – Hva kjennetegner en vellykket organisasjonskultur?	16
2.3.5 – Kulturforskjeller	16
2.3.6 – Kommunikasjonskultur.....	19
2.4 – Organisasjonskultur og krise	22
3.0 – Metode	24
3.1 – Kvalitativt forskningsdesign.....	24

3.2 – Innsamlingsteknikk - semistrukturerte intervjuer.....	25
3.2.1 – Utvalg.....	27
3.3 – Tolkning av datagrunnlag	27
3.3 – Utfordringer knyttet til metoden	29
3.5 – Forventninger til funn.....	30
4.0 – Casepresentasjon	31
4.1 – Toyota.....	31
4.1.1 – Toyota Motor Corporation	31
4.1.2 – Toyota i Norge	33
4.2 – Prius-krisen i 2009-10.....	34
5.0 – Resultater.....	37
5.1 – Organisasjonskultur.....	37
5.1.1 – Kulturforskjeller	38
5.1.2 – Åpenhet ved feilrapportering	40
5.1.3 – Lean og kontinuerlig forbedring.....	41
5.1.4 – Autonomi og åpenhet	42
5.1.5 – Tilhørighet	42
5.2 – Krise, fase for fase	43
5.2.1 – Før krise	43
5.2.2 – Under krisen	44
5.2.3 – Etter krisen	48
5.3 – Oppfatning av organisasjonskulturens innvirkning på krisen	49
6.0 – Diskusjon.....	50
6.1 – Organisasjonskulturens påvirkning via ”formelle” kriseplaner.....	50
6.2 – Organisasjonskulturens direkte påvirkning på krisehåndteringen	52
6.2.1 – Samspillet mellom organisasjonskulturens nivåer.....	52

6.2.2 – Kulturforskjeller	55
6.2.3 – Kommunikasjonskultur.....	57
6.3 – Implikasjoner	60
6.3.1 – Ledelsesmessige implikasjoner	60
6.3.2 – Metodemessige implikasjoner	61
6.3.3 – Teorimessige implikasjoner	61
7.0 – Konklusjon	63
8.0 – Kilder	64
<i>Artikler og bøker</i>	64
<i>Forelesningsnotater</i>	68
<i>Nettsider</i>	68
9.0 –Vedlegg	71
Vedlegg 1 – Intervjuguide	71
Vedlegg 2 – Resultater	74

1.0 – Introduksjon

1.1 – Formål og problemstilling

De senere årene har det blitt stadig tydeligere at kriser av ulik karakter kan ramme enhver bedrift, og at konsekvensene kan være betydelige. Kilder til konkurransefortrinn kan forsvinne, merkevarer brytes ned og selv bedriftens overlevelse kan settes på spill (Barney, 1991 og Keller, 2002). Det er derfor ikke overraskende at kriser er hva ledere i norske bedrifter frykter mest (Jebsen et.al., 2003). Samtidig er bare 5-10 % av bedrifter forberedt mot kriser (Mitroff og Pauchant, 1991). Ledere frykter kriser, men gjør tilsynelatende ikke nok til å forhindre dem. Noe av årsaken kan skyldes at krisehåndtering er en vanskelig oppgave der det ikke finnes noe konkret fasitsvar for hva en bedrift kan gjøre for å lære seg å håndtere uheldige, uventede situasjoner.

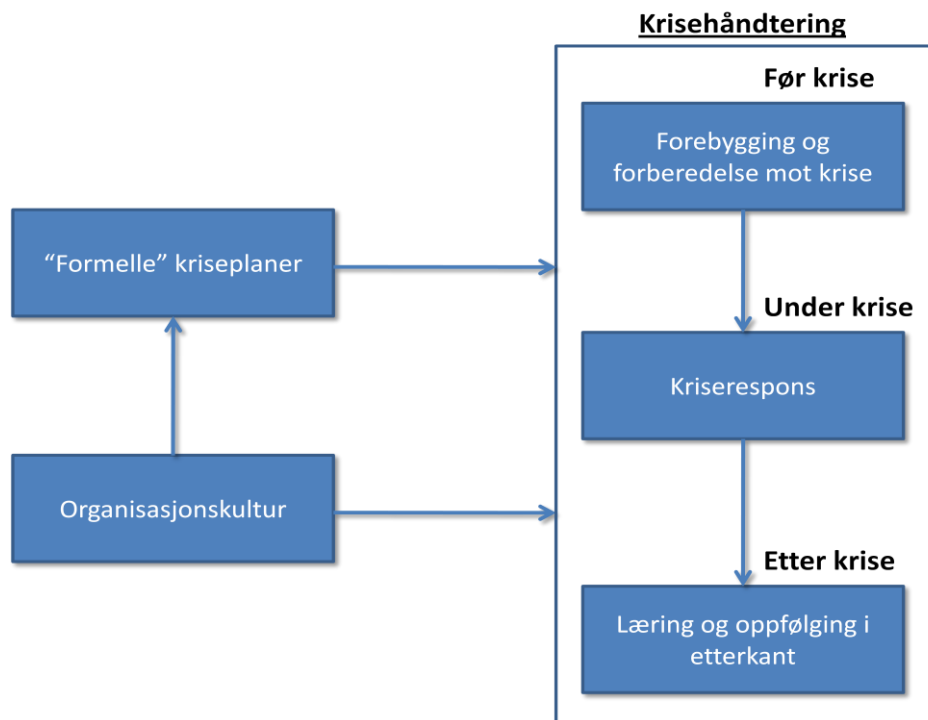
Innen krise som forskningsområde blir det stadig tydeligere at *kriseplaner alene* ikke nødvendigvis er de beste predikatorene for hvordan en bedrift håndterer kriser. Større forklaringskraft tillegges *organisasjonskulturen* i bedriften (se for eksempel Marra, 1998 og Mitroff, 2005). I tråd med dette er også bedriftens *holdninger* til krise relevant. Vi ønsker å belyse hvordan nettopp *organisasjonskulturen* påvirker hvordan en organisasjon tilnærmer seg kriser. Særlig når organisasjonen er stor, og det eksisterer ulike subkulturer, vil det være vanskelig for en bedrift å bli enige om en koordinert strategi for hvordan man skal tilnærme seg og håndtere kriser. Derfor vil vi gå én bedrift nærmere i sømmene og prøve å avdekke hva slags holdninger som gjennomsyrrer bedriften og hvordan disse påvirker hvordan den forebygger og forbereder potensielle og håndterer faktiske kriser.

Vi studerer Toyota i Norge og tilbakekallingskampanjen i 2009-10, som var sentrert rundt Toyota Prius. Casebedriften er interessant fordi Toyota er kjent for å ha en god, sterk kultur der man har felles verdiforståelse: kvalitet og service. Samtidig er Toyota kjent for spredning av *best practices* som *lean* gjennom *The Toyota Way*. Vi antar at organisasjonskulturens innvirkning på krisehåndtering vil komme klarer frem i tilfeller der kulturen fremstår som særdeles sterk eller svak (utdypes i delkapittel 3.1). Ved å studere en krisesituasjon der bedriftens verdier var under angrep ser vi en situasjon der den faktiske kulturen kommer til overflaten, og samspillet mellom kulturen og krisehåndteringen avdekkes.

Vår problemstilling er følgende:

Hvordan påvirker Toyotas organisasjonskultur måten bedriften håndterer kriser på?

Vi søker altså å utrede sammenhengen mellom organisasjonskulturen i Toyota og krisehåndtering i bedriften med den antakelse at kulturen vil være en vesentlig forklarende faktor for hvordan Toyota tilnærmer seg og håndterer kriser og tilløp til krisesituasjoner. Med krisehåndtering mener vi fasen *før*, *under* og *etter* en krise. Under følger en modellfremstilling av antakelsene vi tar om årsaksforhold. Som teorigjennomgangen under viser, studerer vi organisasjonskulturen som en variabel som har forklarende kraft for hvordan en organisasjon forholder seg til krise i de ulike stadiene før, under og etter krise. "Formelle" kriseplaner omfatter kriedokumenter, -team, -øvelser og så videre. Slike planer har i denne sammenheng forklaringskraft i den grad selskapets organisasjonskultur påvirker utformingen og oppfølgingen av slike planer. Modellen under er selvutviklet, men basert på årsaksforhold (beskrevet i Grunig, 1992, Mitroff, 2005, Wise, 2003 og Marra, 1998). De tre krisefasene er hentet fra Coombs (2007). Vi understreker at vi *ikke* har som hensikt å verken teste eller å opprette kausale sammenhenger mellom organisasjonskulturen og krisehåndteringen i selskapet, men simpelthen å belyse *forholdet* mellom variablene ut i fra antakelsene om årsaksforhold.



Figur 1: Antakelser om årsaksforhold (utarbeidet med utgangspunkt i blant annet Grunig (1992) og Coombs (2007))

1.2 – Avgrensning

Oppgaven avgrenses i hovedtrekk til å studere organisasjonskulturen i Toyota Norge, med fokus på Prius-krisen. Vi ser kulturen som beste prediktor for krisehåndtering, og går derfor ikke i detalj på hvordan bedriften er forberedt på krise ”på papiret” gjennom kriseplaner. Vi benytter oss ikke av direkte sammenligninger med andre bedrifter eller bransjer, da vi er ute etter å belyse bredden av kulturen i *én* spesifikk organisasjon og hvordan denne påvirker hvordan bedriften håndterer kriser. Likevel vil vi trekke fram noen eksempler på hvordan andre bedrifter har håndtert kriser. Vi begrenser oss altså til å studere organisasjonskulturen i bedriften som forklaringskraft for hvordan den håndterer kriser. Med dette vil vi ikke utelukke andre mulige variabler som kan ha forklaringskraft.

1.3 – Disposisjon av oppgaven

For å danne et teoretisk grunnlag vil vi først gå igjennom to hoveddeler med teori i kapittel to. Den første omhandler krise som fenomen, mens den andre omhandler organisasjonskultur. Etter dette blir teoriene sammenstilt for å vise hvordan organisasjonskulturen påvirker hvordan en bedrift forholder seg til kriser.

I kapittel tre forklarer vi metoden vi benytter for datainnsamling. Vi beskriver vårt kvalitative forskningsdesign, der vi benytter semistrukturerte intervjuer. Deretter forklares hvorfor dette er en god metode og forklarer hvordan intervjuene gjennomføres. Siden beskriver vi hvordan intervjudataene kondenseres og tolkes.

Videre introduserer vi casebedriften i kapittel fire, og forklarer litt om dennes utvikling. Deretter forklarer vi hva som skjedde i krisesituasjonen vi har lagt vårt fokus på. I påfølgende kapittel (fem) legges resultatene fra intervjuene frem. Vi kategoriserer og beskriver respondentenes svar.

Kapittel seks søker å besvare hvordan organisasjonskulturen påvirker måten Toyota håndterer kriser på. Dette gjøres ved at vi sammenligner resultatene fra kapittel fem med teoriene presentert i kapittel to. Vi forklarer utredningens ledelsesmessige, metodiske og teoretiske implikasjoner. Til slutt konkluderer vi oppgaven i kapittel sju.

2.0 – Teoretisk rammeverk

Som teoretisk grunnlag vil vi gå nærmere inn på hva en krise er og hvordan organisasjonskultur kan påvirke en bedrifts evne til å håndtere/unngå krisesituasjoner. Her avklares derfor essensielle begreper knyttet til begrepet *krise*. Fokuset i teoriframleggingen om krise er på de organisatoriske aspektene, heller enn eksempelvis mediehåndtering, da det er disse vi studerer. Deretter forklares teori knyttet til krise som *begivenhet*, fase for fase. Påfølgende diskuteres *organisasjonskulturens* betydning for hvor godt rustet en organisasjon er for å håndtere en krise. Til sist fremgår en sammenslåing av teoretiske aspekter knyttet til *krise* og *organisasjonskultur*.

2.1 – Definisjon av begrepet krise

Krise er et omfattende begrep, med mange ulike definisjoner. Idet vi studerer kriser opp mot selskaper, er det naturlig å velge en definisjon som beskriver dette. Lerbinger (1997) definerer en krise som *”en begivenhet som fører, eller har potensiale til å føre en bedrift ut i vanry slik at fremtidig profitabilitet (lønnsomhet), vekst, og i ytterste konsekvens bedriftens overlevelse står i fare”* (fritt oversatt).

Clark (1988) utdyper hva en krise medfører for et selskap der han fremlegger tre kriterier som må være oppfylt for at en situasjon skal kunne klassifiseres som en krise for selskapets merkevare: 1) *Merkets mål er truet*, 2) *redusert mulighet til å kontrollere/styre merkemiljøet* og 3) *begrenset responstid*. Underforstått i definisjonen av merkevarekrise vil bedriften som eier merkevaren også bli negativt påvirket av krisen.

2.1.1 – Merkets mål er truet

Dersom *kundenes* og/eller *selskapets* mål ikke nås kan en merkevare og den tilhørende bedriften bli truet av en krise (Clark, 1988). *Kundenes* mål er knyttet til hvordan de får nytte fra produktet. Kundens personlige forhold til merkevaren vil også avhenge av merkeloyalitet. *Selskapets* mål er på den andre siden knyttet til hvordan det ønsker å *differensiere* seg og sitt produkt fra konkurrentene, ha lojale kunder, konkurransefortrinn og være et relevant merke for konsumentene.

2.1.2 – Redusert mulighet til å kontrollere/styre merkemiljøet

Et selskap har tre arenaer hvor det kan påvirke merkemiljøet: *mentalt*, i *markedet* og *fysisk*. *Mentalt* vedrører hvordan konsumentene kjenner til merkevaren, hvilke verdier og hvilke assosiasjoner de knytter til den. I *markedet* er et merke posisjonert med tanke på å inneha positive, relevante og unike karakteristikk i konsumentenes oppfatning av merket. *Fysisk* kan merkets (selskapets) produkter kommuniseres og distribueres ut mot kundene. Således må merket være synlig og lett tilgjengelig for forbrukerne, både fysisk og i markedet, slik at det i det mentale rom er tilknyttet positive assosiasjoner (Clark, 1988).

2.1.3 – Begrenset responstid

En bedrift vil gjerne kontrollere informasjonsflyten og styre eksterne aktørers oppfatning av merket (Clark, 1988). Lerbinger (1997) tilføyer at det i en krisesituasjon ofte oppstår tidskomprimering; ting skjer fort og det er *begrenset tid* til å oppnå forståelse av situasjonen og reagere korrekt i forhold til denne. Benoit (1997) utdyper at det på grunn av tidskompresjonen er vesentlig at selskapet reagerer *raskt*, *nøyaktig* og *konsistent* for å minimere skaden til omgivelsene og bedriften. Med *raskt* menes det at bedriften ikke venter lenge med å reagere i forhold til krisesituasjonen. Med *nøyaktig* menes det at selskapet finner en løsning/reaksjon på problemet som faktisk tar stilling til situasjonen, heller enn å være preget av et ønske om å bortforklare eller tåkelegge situasjonen (Benoit, 1997). Å være *konsistent* vil i denne sammenhengen medføre at bedriftens ansatte reagerer på likest mulig vis, uttaler seg på samme måte, og så videre.

2.2 – Krise – fase for fase

Kriselitteratur er et ungt fagfelt, der det finnes få fasitsvar og generelle modeller. For å få en bedre forståelse av hva den relativt spredte litteraturen sier om hvordan en bedrift kan forberede seg mot en krise, og hva som skjer ettersom krisen utspiller seg, er det nyttig å gjennomgå konseptet på en strukturert måte. Vi vil her ta utgangspunkt i følgende inndeling av en krises faser: *Før krisen*, *under krisen*, og *etter krisen* (slik inndelingen gjøres i eksempelvis Hem, 2010, og Coombs, 2007).

2.2.1 – Før krisen

I en fase der bedriften ikke er rammet av en krise, vil den i varierende grad søke å redusere *risiko* for uheldige hendelser. Risiko kan sees som *sannsynligheten* for at noe går galt multiplisert med de medfølgende *konsekvensene* av at noe går galt (Lofquist, 2010). I denne fasen vil altså bedriften *forebygge*, og *forberede* seg mot, potensielle kriser (Coombs, 2007 og Barton, 2001). Dette er således *proaktive* tiltak.

Den kanskje mest effektive formen for kriseledelse er det *forebyggende arbeidet* som avverger potensielle kriser før de i det hele tatt inntreffer. I denne fasen vil det gjerne være *signaler* man kan fange opp, slik at man kan foreta preventive tiltak før krisen eskalerer (Wang, 2008). Slike signaler kan for eksempel fanges opp gjennom interne eller eksterne kilder, som feilrapporteringssystemer eller media. Forebyggende tiltak som økt fokus på HMS (Helse, Miljø, Sikkerhet), kontrollsystemer og så videre vil kun fungere i den grad organisasjonen har en felles forståelse og åpenhet rundt begrepet sikkerhet (Lofquist, 2010). Slik vil den enkelte ansatte ta slike problemstillinger alvorlig og føle den har autonomi i sin stilling til å "sette ned foten" dersom den oppdager at noe er feil. Uansett hvilke tiltak og hvor god kultur man har, kan en evig gående diskusjon oppstå: Hvor sikkert er sikkert nok, og kan en forberede seg mot alle kriser?

Ett av de underliggende problemene med å *forberede* seg mot kriser er at det er de uforutsigbare som rammer bedriften hardest. De største ulykkene er ofte de det er lav sannsynlighet for at skal inntreffe, samtidig som de medfører katastrofale konsekvenser (Lofquist, 2010). Forberedende arbeid vil alltid være relevant fordi det er umulig å helgardere seg mot enhver mulig tenkelig og utenkelig krise. Barton (2001) og Coombs (2006) mener å ha dokumentert at en bedrift vil være bedre rustet til å håndtere en krise dersom de følger en rekke konkrete steg. Disse inkluderer at bedriften burde ha 1) en kriseplan, 2) et kriseteam, 3) årlige øvelser for å teste planen og 4) forhåndsforberedte meldinger og informasjonskanaler. En slik forberedning kan således være med på å minimere risikoen for at kriser inntreffer. Dette skjer gjennom at kriseplanene og teamet oppdateres i forhold til nyoppståtte problemstillinger (reduserer *sannsynligheten* for at noe går galt) og ved at bedriften øver seg på å *håndtere* en krisesituasjon (reduserer *konsekvensene* av at noe går galt). Mitroff og Alpaslan (2003) har imidlertid et annet fokus

på hva det vil si å være godt forberedt mot en krise. De foreslår metoder som "Wheel of Crisis" og interne sabotører for å få frem de mest utenkelige krisescenarioer bedriften kan møte. Man vil da øve seg på *kreativ tankegang* om hvordan kriser håndteres, heller enn å fokusere for sterkt på ett spesifikt scenario. Dette vil hjelpe organisasjonen å håndtere kriser den aldri har opplevd før, fordi medlemmene vil ha en mer fleksibel og overordnet tilnærming til hva som må gjøres i en krisesituasjon (Mitroff og Alpaslan, 2003).

2.2.2 – Under krisen

Når krisen er et faktum vil organisasjonens arbeid senteres rundt reaktiv *skademinimering*, for å hindre at skadeomfanget for merket blir enda større (Coombs, 2007). I første rekke må man ivareta de ansatte og allmennhetens *sikkerhet* for å begrense personskade.

I tråd med Clarks (1988) kriterier for krise forekommer *tidskompresjon* slik at det er essensielt å være *rask*, *nøyaktig* og *konsistent* i organisasjonens respons på krisen (Benoit, 1997). For å kunne reagere i tråd med disse kriteriene må organisasjonen ha *klare prioriteringer* og *autonome beslutningstakere*. I dette øyemed vil bedriften i følge Barton (2001) og Coombs (2006) dra nytte av å ha forberedt kommunikasjonsplaner, responsstrategier, ansvarsfordeling, identifisere nøkkelaktører, og ha klare prioriteringer. Dette henger igjen sammen med tankegangen om at det finnes konkrete tiltak eller skritt en organisasjon kan ta slik at den er bedre forberedt mot kriser.

I blant annet Marra (1998) og Grunig (1992) påpekes det imidlertid at de kriseforberedende tiltak som gjennomføres kun vil være effektive i den grad de er bygget på grunnleggende forhold i organisasjonskulturen. Eksempelvis påpeker Marra (1998) at en organisasjon preget av lite intern kommunikasjon trolig vil kommunisere lite også i en krisesituasjon, selv om det i en kriseplan står nedfelt at det i en slik situasjon skal kommuniseres *mye*. Gitt dette synet er kriseforberedelse og de ulike steg en bedrift tar i en krisesituasjon i større grad avhengig av organisasjonskulturen enn de spesifikke forberedelsene eller responsstrategiene som velges (Marra, 1998). Vi kommer tilbake til disse delvis motstridende synene på årsakssammenheng under delkapittel 2.4.4.

2.2.3 – Etter krisen – kommunikasjon og læring

Når organisasjonen vender tilbake til normalen etter en krise er det primært to aspekter som må ivaretas: *fortsatt kommunikasjon* ovenfor interessenter (Hemus, 2010) og å *lære av* krisen (Coombs, 2007). *Kommunikasjon* vil være relevant for å gjenopprette *tillit* innad og utad for organisasjonen. Gjennom en krise skjer ting fort, og det kan være interne stridigheter om avgjørelsene som blir tatt. Utad er omdømmet svekket og man må fortsette jobben med å reparere dette.

Det kanskje viktigste aspektet i tiden etter en krise er å forsøke å *lære av* krisen så man unngår lignende situasjoner i fremtiden. Slik endring kan være vanskelig fordi kriser ofte er av et slikt omfang at de setter spørsmål ved måten bedriften ser omverden på og hvordan den løser sine oppgaver. Dette kan kreve radikale endringer i bedriftens kultur og kan således være vanskelig å få til (Busch og Vanebo, 2003).

Høyreliabilitetsorganisasjonen NASA i USA gir et godt eksempel på hvordan kultur kan være vanskelig å endre. Ulykkene med romfergene Challenger (1986) og Columbia (2003) ble begge forårsaket av små og tilsynelatende ubetydelige feil. Feilene hadde i flere rapporter blitt nevnt som potensielt farlige, men informasjonen ble ikke tatt til etterretning; rapportene ble liggende i skrivebordsskuffer. Ulykkene skjedde med 18 års mellomrom og berodde begge på at rapporter ble oversett. Kommunikasjonen sviktet, ingeniørene ble ikke hørt i sine bekymringer. Kulturen var sentrert rundt at NASA skulle ut i rommet og småfeil skulle ikke ødelegge for en slik visjon (Johnson, 2008).

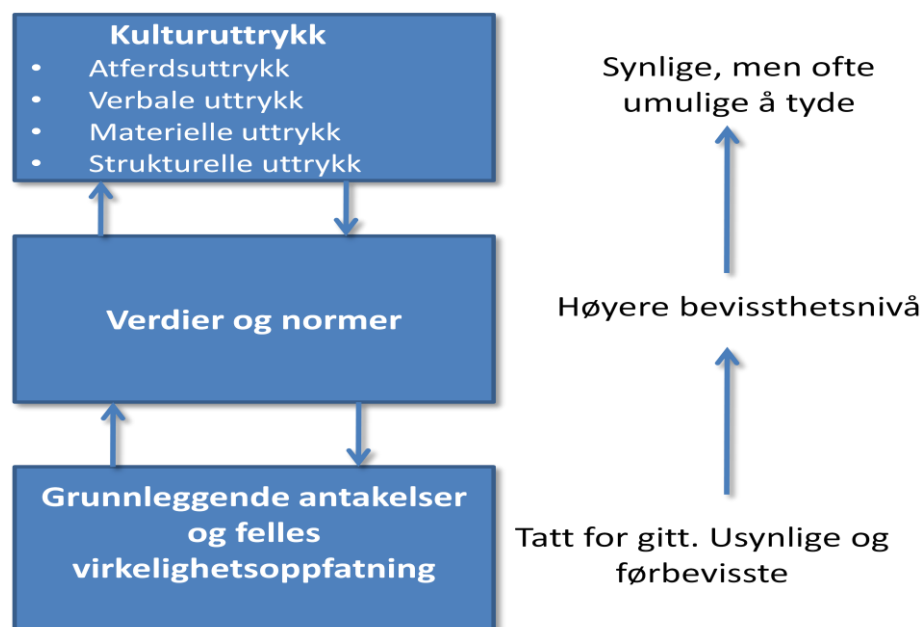
2.3 – Organisasjonskultur

Schein, gjengitt i Busch og Vanebo (2003), definerer organisasjonskultur som:

“et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som en lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.”

Organisasjonskulturen er altså det samlede begrepet for hvordan en organisasjon tilnærmer seg ulike problemstillinger. Enklere sagt er organisasjonskulturen: *"et program som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene"* (Busch og Vanebo, 2003). Således vil denne kulturen ha betydning i en krisesituasjon, noe vi vil utdype nærmere når vi sammenstiller kriselitteraturen og organisasjonsteorien senere i teorikapittelet. Organisasjonskulturen omfatter mange dimensjoner (Ginevičius og Vaitkūnaitė, 2006). Vi vil i hovedsak fokusere på de kulturaspektene som har særlig relevans knyttet til krisehåndtering. Vi har derfor hovedfokus på dimensjoner som kommunikasjon, samarbeid, læring, normer og verdier, organisasjonsklima og autonomi.

Schein (1987) skiller mellom 3 nivåer i organisasjonskulturen, som vist i modellen nedenfor:



Figur 2: Organisasjonskulturens tre nivå (kilde: Schein, 1987)

2.3.1 – Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning

Det første nivået er det mest grunnleggende og ligger primært på et ubevisst nivå. Disse *antakelsene* er ifølge Schein (1987) basert på tidligere erfaringer. De involverer lærte responser eller løsninger på gruppens overlevelsesproblemer i forhold til eksterne omgivelser og på gruppens interne integrasjonsproblemer. Organisasjonen lærer å handle på en måte som løser problemene, og over tid vil det oppstå en felles antakelse om hva som fungerer best, og hva som særpreger det miljøet organisasjonen lever i (Schein, 1987). Det

skilles mellom disse antakelsene og hvordan virkeligheten blir tolket, ettersom disse er sterkt knyttet sammen. *Virkelighetsoppfatningen* dreier seg om hvilke sammenhenger man mener eksisterer, og hvilke referanserammer man benytter seg av. Denne skapes gjennom en sosial prosess (Schein, 1987).

2.3.2 – Verdier og normer

Det andre nivået i kulturen består av de *normene* og *verdiene* som forbindes med organisasjonskulturen. Disse verdiene har ifølge Rokeach (1976, gjengitt i Busch og Vanebo, 2003) tre funksjoner:

1. "De fungerer som standarder. På den måten forklarer de hvordan vi skal forholde oss i mange situasjoner. De danner grunnlaget for normene som utvikles, og setter oss i stand til å skille mellom godt og dårlig.
2. De fungerer som grunnlag for beslutninger og konfliktløsninger.
3. De har en motivasjonseffekt. Ved at de angir en ønsket tilstand, danner de grunnlaget for belønninger. Når verdiene opptas av mange organisasjonsmedlemmer (internalisering), vil de stimulere til økt innsats for å realisere dem."

Det kan også være hensiktsmessig å skille mellom *uttrykte verdier* og *bruksverdier* i organisasjonskulturen (Busch og Vanebo, 2003). Uttrykte verdier er de verdiene det hevdes at man har, mens bruksverdier er de verdiene man faktisk har. Det er varierende overlapp mellom disse verdiene hos organisasjoner, og til dels kan disse være veldig store (Busch og Vanebo, 2003). I tillegg benytter organisasjoner seg av normer, som kan beskrives som forventninger til atferd, som brukes som verktøy for å nå paritet med de uttrykte verdiene bestemt av ledelsen. Chernatony (2006) forklarer hvorfor det er vesentlig at de uttrykte verdiene overlapper med bruksverdiene. Merkevarer til bedriften er gjerne verdimesig knyttet til organisasjonskulturen. Særlig for merkevarer som er sterkt knyttet til bedriftens navn vil det være slik at organisasjonskulturen gir en sterk indikator av merkets verdier (Chernatony, 2006). En sterk organisasjonskultur som underbygger merkets verdier kan øke tilliten konsumentene har til det tilknyttede merket. I tillegg vil organisasjonen nyte godt av ansatte som søker atferd i tråd med merkets lovnader og verdier. En organisasjonskultur kan dermed bygge opp under eller ødelegge merkevarer til bedriften. Vi går nærmere inn på hva slags karakteristikk en organisasjonskultur bør inneha i kapittel 2.3.4.

2.3.3 - Kulturuttrykk

Det tredje nivået i organisasjonskulturen er de synlige uttrykkene for organisasjonskulturen, hvor man deler mellom atferds-, verbale, materielle og strukturelle uttrykk (Schein, 1987). Disse uttrykkene er en avspeiling av de to andre nivåene i organisasjonskulturen. Dette nivået i kulturen vil vi ikke ha stort fokus på i oppgaven, men vi vil likevel nevne det for å skape forståelse for sammenhengen, da kulturuttrykk er en integrert del av de tre nivåene som beskrives i modellen.

2.3.4 – Hva kjennetegner en vellykket organisasjonskultur?

Det er ikke noe klart fasitsvar på hva som utgjør en god organisasjonskultur, ettersom dette avhenger av samspillet mellom en rekke faktorer, slik som særegenheter ved bransjen og ved de ansatte (O'Reilly III et.al., 1991). Enkelte konkrete aspekter ved organisasjonskulturer blir oppfattet som viktigere enn andre. Analyser gjort av Grunig (1992) viser at vellykkede organisasjoner har deltakende kultur, organisk struktur, en god HR-avdeling (Human Relations), systemer for toveis intern kommunikasjon og høy jobbtilfredshet blant sine ansatte. Barney (1986) hevder at organisasjonskulturen kan være en kilde til konkurransefortrinn for selskaper og gi varige, overlegne finansielle resultater. Dette gjelder bare når kulturen er verdifull, sjelden og ikke-imiterbar. I tillegg skal den være så inngrodd at det ikke er mulig å styre kulturen på en planlagt måte. Her omtales etter vårt skjønn de to nederste nivåene i Schein (1987) modell om organisasjonskultur; *verdier og normer* og *grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning*.

2.3.5 – Kulturforskjeller

En vidstrakt, internasjonal organisasjon kan oppleve at det finnes kulturforskjeller innad i organisasjonen. Her vil vi omhandle kulturtrekk på samfunnsnivå og subkulturer.

Kulturtrekk på samfunnsnivå

Ifølge Hofstede (1980 og 1991, gjengitt i Busch og Vanebo, 2003) eksisterer det fire (senere utvidet til fem) kulturdimensjoner på samfunnsnivå som er av stor betydning for ansattes verdier og holdninger. Han utførte en undersøkelse blant 160 000 IBM-ansatte i 60 land over

en sjuårs-periode (Hofstede, 2009). De fem dimensjonene er som følger:

- *Maktavstand:* I hvilken grad mindre mektige medlemmer av en organisasjon aksepterer og forventer at makten er skjevfordelt. I et land med høy maktavstand har man gjerne stor respekt eller også angst i forhold til de som sitter i maktposisjoner.
- *Individualisme kontra kollektivism:* En kollektivistisk kultur kjennetegnes ved at individer er integrert i grupper, hvor båndet mellom individene er sterkt. Ubetinget lojalitet er også et begrep som blir knyttet til kollektivism. For land med høy individualisme eksisterer det svake bånd mellom individene, hvor det kun forventes at man tar hånd om seg selv og sin umiddelbare familie.
- *Maskulinitet kontra femininitet:* Beskriver distribusjonen av kjønnsroller i et samfunn. I maskuline samfunn er mannen mer dominerende og selvsikker, og det blir skilt mellom mannlige og kvinnelige aktiviteter. Disse samfunnene er gjerne materialistiske og sosial velferd er ofte svak. For feminine samfunn gjelder det motsatte; det er lite skille mellom mannlige og kvinnelige aktiviteter.
- *Aversjon mot usikkerhet:* Denne indeksen måler samfunnets toleranse for usikkerhet. Med usikkerhet menes her både risikosituasjoner, så vel som atferd og synspunkter som avviker fra egne.
- *Langtidsorientering:* Langtidsorienterte land viser en evne til å adaptere tradisjonen inn i en moderne kontekst. De har en sterk tro på å spare og investere, og er i tillegg utholdende overfor mål som er langt fram i tid (Sandal, 2011). Korttidsorienterte land har tilbøyelighet til ikke å spare, sterkt sosialt press og er utålmodige etter hurtige resultater. De er i tillegg sterkt opptatt av å finne sannheten.

Subkulturer

Ulike grupper i organisasjonen kan ha egne kulturelle særtrekk, på grunn av egne arbeidsoppgaver, ulik kompetanse og så videre. Gruppene har altså utviklet en kultur som skiller dem fra andre grupper i organisasjonen; såkalte *subkulturer*. Når det gjelder grunnlaget for å utvikle subkulturer, følger dette i stor grad den *konseptuelle foretaksmodellen* Busch et. al. (1999), som representerer et helhetlig perspektiv på organisasjoner. I den konseptuelle foretaksmodellen definerer man denne helheten som summen av koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, ledelsessystemet og det organisatoriske adferdssystemet. Grunnlaget for dannelse av subkulturer kan, på den annen side, tilskrives fem faktorer (Busch og Vanebo, 2003):

- *Særtrekk ved omgivelsene*: Dette oppstår fordi ulike avdelinger eller grupper i en organisasjon kan forholde seg til spesielle deler av organisasjonens omgivelser. En finansavdeling som arbeider med kredittinstitusjoner og eiere vil trolig utvikler andre normer og verdier enn hva de på verkstedet gjør.
- *Teknologiske særtrekk*: I en avdeling med klar teknologi (for eksempel produksjonsavdeling) kan det dannes normer om at nøyaktighet og forsiktighet er svært viktig, mens ved en innovasjonsavdeling er sannsynligvis kreativitet og selvstendighet viktigere.
- *Strukturelle særtrekk*: Her menes at organisasjonskulturen påvirker kulturen som utvikles i en gruppe. Mens byråkrater er svært tro mot reglene, kan en ansvarlighetskultur dannes blant mindre regelstyrte avdelinger.
- *Personlige særtrekk*: Det kan også dannes subkulturer på bakgrunn av sosiokulturelle trekk som kompetanse, kjønn, kulturell og sosial bakgrunn etc.
- *Ledelsesmessige særtrekk*: Også ledelsen i en bedrift kan også påvirke subkulturen, og det kan være stor forskjell på ledere.

Ifølge Schein (1987) utvikles disse særtrekkene i en gruppe under tre forutsetninger.

Gruppen må ha: 1) vært sammen lenge nok til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, 2) hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene og 3) tatt inn nye medlemmer.

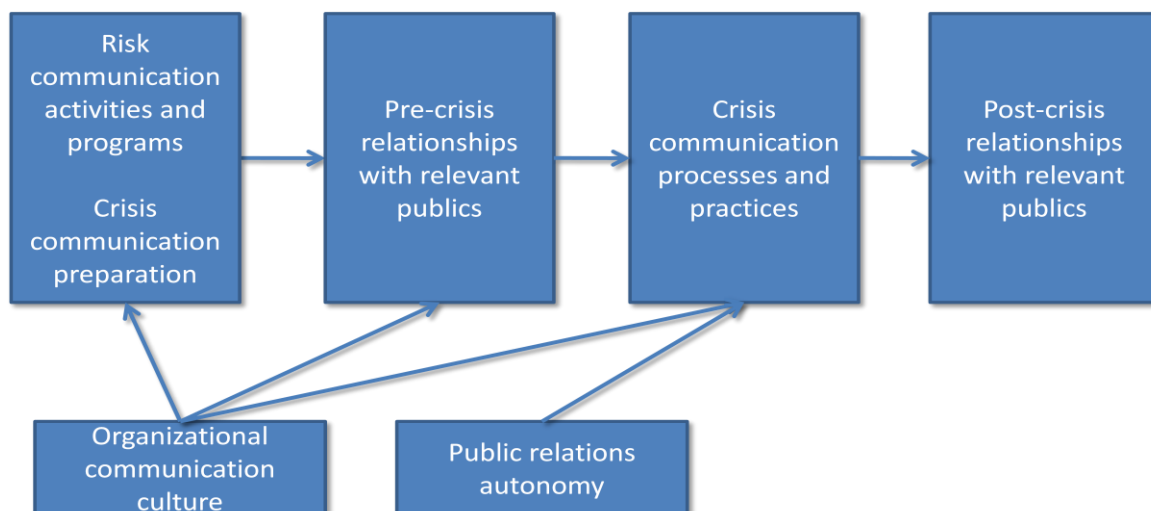
Selv om *subkultur* ofte er et negativt ladet begrep, blir disse i mange tilfeller ønsket velkomne av organisasjoner. Dette er fordi subkulturer er nødvendige for å skape mangfold og aktivitet innenfor organisasjonen (Busch og Vanebo, 2003). Dette kan igjen føre til positive spenninger som stimulerer til læring og kan gi flere innfallsvinkler til organisasjonens problemer. På en annen side kan subkulturene også føre til konflikter innad i organisasjonen. Grunnen er at grupperingene kan ha ulike oppfatninger om hvordan organisasjonen skal løse sine grunnleggende oppgaver. Konflikter oppstår når de ulike gruppene blir selvpoptatte, undergraver hverandre og/eller setter subkulturens verdier foran organisasjonens (Busch og Vanebo, 2003). Det er derfor viktig at selskaper er klare over hvilke gevinster og skader ulike subkulturer kan skape. Det er fordelaktig å legge til rette for konstruktive og gjensidig støttende subkulturer for at organisasjonen skal fungere. I de tilfeller der subkulturer har negativ effekt kan bedriften søke å bryte ned barrierene mellom subkulturene (Chernatony, 2006). Dette kan eksempelvis gjøres ved at man lar de ansatte jobbe noen dager på andre avdelinger og forsøke å klargjøre den ansattes rolle i lys av hele organisasjonens behov.

2.3.6 – Kommunikasjonskultur

Informasjon og kommunikasjon bidrar til å redusere usikkerhet (Erlien, 1999) og er således en viktig del av organisasjonskulturen. Usikkerhet rundt hvem som har ansvar for at ulike typer informasjon spres kan lede til problemer (Busch og Vanebo, 2003). Under en krise er ofte en av karakteristikkene at man har liten responstid, som vi har beskrevet i kapittel 2.2.2. Selskaper som i tidligere og bedre tider har hatt en god og *åpen* intern kommunikasjon, og som har skapt en bedriftskultur preget av *tillit* mellom ledelsen og medarbeiderne, står bedre rustet til å takle slike situasjoner (Erlien, 1999). Eller som Åke Appelqvist, en av lederne med ansvar for en tidligere omstilling av NSB, sa det (gjengitt i Erlien, 1999):

"Vi må være åpne, ærlige og raskt ute med informasjon. Dette gjelder all informasjon, både det positive og det som kan oppfattes som negativt. Ryktespredning er det verste som kan skje. Lederne har en sentral oppgave i å snakke med folk og betrakte alle hendelser som like viktige."

Av Marras (1998) artikkel blir kommunikasjonsaspektet ved organisasjonskulturen framhevet som en påvirkende kraft på de tre første fasene (se under). I vår modell er imidlertid de første fasene integrerte. Uskrevne regler (heurstikker) angående alt fra sikkerhet til uniformsreglement og sykefravær, har noe å si for hvordan de "overordnede" nivåene blir håndtert. Som Marra skriver, vil ikke en perfekt krisekommunikasjonsplan fungere hvis den gjengse oppfatningen i bedriften ikke er i tråd med denne. Fokuset på kriseplaner er ifølge Marra (1998) overdrevet. Kommunikasjonskultur har med andre ord mye å si for hvordan organisasjoner håndterer. En god kommunikasjonskultur i en organisasjon gir en større sjanse for å komme godt ut av krisen enn hva en god kriseplan vil gjøre (Marra, 1998).

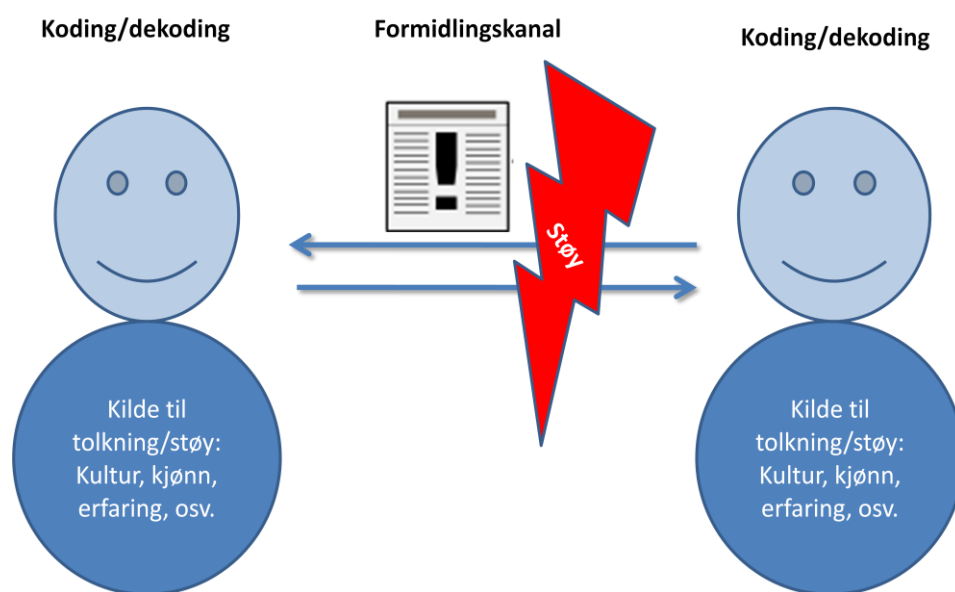


Figur 3: Organisasjonskulturens innvirkning på kriseledelse (kilde: Marra, 1998)

Wise (2003) beskriver at man under anthrax-skandalen ved Oxford Inc. ikke fulgte en kriseplan, men fokuserte på en åpen kommunikasjonskultur og kom veldig godt ut av krisen. Slike casestudier er vanlige i forskningsområdet; man finner bedrifter som har håndtert krise dårlig til tross for gjennomtenkte kriseplaner, og bedrifter som har håndtert de godt til tross for at de tilsynelatende ikke har lagt opp noen kriseplan. Slike funn øker plausibiliteten for at kommunikasjonskultur kan være en mer avgjørende faktor enn det å utarbeide en kriseplan.

Kommunikasjonsmodellen

I en kommunikasjonsprosess finnes det flere kilder til *støy* som kan forvrengte meningsinnholdet i kommunikasjonen mellom mennesker. Modellen under viser en fremstilling av kommunikasjonsmodellen, med utgangspunkt i modellen utarbeidet av Shannon og Weaver (1949), som senere er bygget på av blant annet Barnlund (2008). Det finnes flere varianter av modellen, der respondenten og mottakeren i ulik grad kan kommunisere simultant eller etter tur. Modellen under er en generell fremstilling uten spesifikke forutsetninger i forhold til formidlingskanal eller grad av simultan samhandling.



Figur 4: Kommunikasjonsmodellen (Utarbeidet med utgangspunkt i Barnlund, 2008)

Den enkelte legger *mening* i de verbale og ikke-verbale utsagn den kommer med, samtidig som den prøver å *fortolke* meningsinnholdet i de budskap han/hun mottar. Derfor er respondentens kulturreferanser, erfaring, alder og så videre en kilde til støy i en kommunikasjonsprosess, da disse faktorene påvirker kodingen/dekodingen av meningsinnhold.

Når man kommuniserer bruker man ulike *formidlingskanaler*, slik som internett, telefon, direkte kontakt og kroppsspråk. I formidlingen finnes det mange kilder til støy: Manglende forståelse for kommunikasjonsmediet, konteksten, språklige barrierer, videreformidling og så videre (Rothwell, 2010). Det vil derfor alltid være utfordringer knyttet til å utforme felles forståelse både for referansegrunnet til de som kommuniserer i form av for eksempel

felles kultur, og i å skape formidlingskanaler der støykildene er så små som mulig (Barnlund, 2008). Hvis ikke risikerer man at meningsinnholdet blir forvridt og feil, slik at man ”snakker forbi hverandre”. Særlig i tilfeller der formidlingskanalen krever korrespondanse ved én og én melding om gangen, slik som ved e-post, kan det være vanskelig å oppnå effektiv kommunikasjon (Rothwell, 2010). Dette er blant annet fordi mottakeren ikke kan se og tolke kroppsspråket til avsenderen.

2.4 – Organisasjonskultur og krise

Coombs (2007) har sammenstilt eksisterende litteratur for hvordan en krise bør håndteres. Artikkelen er en slags kokebok for hvordan krise kan håndteres i de ulike fasene, der det fremstilles råd og vink til eksempelvis hvordan man kan skrive planer og nedsette komitéer til å håndtere ulike aspekter av en krise. Den representerer således en tankegang om at *kriseplanlegging* er den avgjørende variabelen som forklarer hvor godt en organisasjon håndterer en krise.

Det er imidlertid slik at en bedrift kan være øyensynlig godt forberedt mot krise på *papiret*, uten at dette nødvendigvis medfører at de empirisk sett er flinkere til å håndtere kriser. Det er i faglitteraturen diskutert om tilstedeværelsen av kriseplaner er beste prediktor for hvordan en krise håndteres, eller om det kan finnes en annen forklarende faktor. En gjennomgang av krisesituasjoner i bedrifter rundt i verden viser at kriseplaner tilsynelatende har liten forklaringskraft for om en bedrift håndterer en krise godt eller dårlig (diskuteres i eksempelvis Marra, 1998, Grunig, 1992, Mitroff, 2005 og Wise, 2003). Disse akademikerne søker å finne forklaringskraft i hvordan en krise håndteres gjennom *organisasjonskulturen* i en bedrift heller enn de ulike konkrete forberedelsene en organisasjon måtte gjennomføre. Det utelukkes ikke dermed at konkrete forberedelser i form av kriseplaner vil ha en positiv virkning; Forklaringsgrunnlaget for hvordan en bedrift håndterer kriser skiftes heller over mot bakenforliggende forhold i organisasjons- og kommunikasjonskulturen.

I en dybdeundersøkelse av de 100 største krisene i organisasjoner fra 2000-05, har Probst og Raisch (2005) avdekket at hovedproblemene for disse selskapene involverte vekst, endring, lederskap og organisasjonskultur. I de fleste tilfellene vokste organisasjonene og endret seg

for raskt, hadde for mektige ledere og har fostret en overdreven suksesskultur. Dette er interessant i forhold til vår problemstilling, siden en god organisasjonskultur derfor kan være med på å forebygge og forhindre kriser. Hemus (2010) tilføyer at i det forebyggende arbeidet for å avverge potensielle kriser, kreves en organisasjonskultur som er preget av kontinuerlig forbedring, god kommunikasjon på tvers av bedriften og det å være ydmyk nok til å innse at feil kan oppstå.

3.0 – Metode

I dette kapittelet redegjør vi for valg av metode og forskningsdesign for å besvare avhandlingens problemstilling: ***Hvordan påvirker bedriftens organisasjonskultur måten Toyota håndterer kriser på?*** Vi belyser hovedtrekk knyttet til kvalitativt forskningsdesign, der vi benytter semistrukturerte intervjuer. Påfølgende presenterer vi de teknikker vi vil bruke ved innsamling og bearbeiding av materialet. Avslutningsvis vurderer vi avhandlingens styrker og svakheter knyttet til validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

3.1 – Kvalitativt forskningsdesign

Forskningsdesign skal fungere som en samlet plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares gjennom empirisk forskning, der data samles inn, håndteres og tolkes (Ghauri og Grønhaug, 2005). Forskningsspørsmålet legger føringer for valg av dette designet. Vi søker å skape forståelse for et enkeltfenomen ved å gå dypere inn i en spesifikk case. Vi antar at organisasjonskulturen vil ha en tydeligere påvirkning på krisehåndteringen i tilfeller der kulturen fremstår som særdeles sterk eller svak. Således anvender vi en *extreme case*-strategi (i tråd med Flyvbjergs klassifisering av case studie-strategier, 2004) ved å studere Toyota (selskapets kulturutvikling beskrives i kapittel 4.1.1). En typisk misforståelse knyttet til casestudier er at de ikke kan bidra til vitenskapelig forskning, fordi man ikke kan generalisere på basis av ett enkelt case. Imidlertid anfører Flyvbjerg (2004) at: *“En utelukkende deskriptiv, fenomenologisk casestudie uten et forsøk på å generalisere kan unektelig tilføre verdi... og har ofte banet vei for vitenskapelig nyskapning.”* Ved å velge en casebedrift som særlig tydeliggjør sammenhengen mellom organisasjonskulturen og krisehåndteringen kan vi altså likevel bidra til forskningsfeltet.

Det er ikke gjort tidligere studier av sammenhengen mellom organisasjonskultur og krisehåndtering i Toyota i Norge. Dermed må vi *utforske* hvordan organisasjonskulturen påvirker hvordan bedriften håndterer kriser på. Arbeidet kan således hevdes å være *eksplorerende*. Ved eksplorerende arbeid er det naturlig å benytte et *kvalitativt forskningsdesign*, simpelthen fordi en ikke har forutsetninger for å samle inn kvantitative data om et fenomen man ikke vet noe særlig om (Saunders et al., 2009).

Utredningen søker ikke å opprette ny teori eller å teste gammel teori, men støtter seg til eksisterende teori og oppfatninger som et utgangspunkt for hvilke faktorer som er interessante å studere (i tråd med Lijpharts karakterisering av a-teoretiske studier, 1971). Vi søker altså ikke å opprette eller å teste kausale sammenhenger, men å *utforske* sammenhenger basert på det utgangspunkt faglitteraturen og forundersøkelser gir oss. Således er modellen vi benytter for å belyse sammenhengen mellom organisasjonskultur og krisehåndtering (presentert i kapittel 1.1) basert på antagelser om årsaksforhold. Vårt forskningsdesign har derfor paralleller til *grounded theory*, som ofte blir brukt i forbindelse med kvalitative forskningsdesign (Glaser og Strauss, 1967 og Dey, 2004). Grounded theory har som formål å skape ny teori, der teorien baseres på de første observasjonene og revideres underveis. Vår metode baserer seg imidlertid på å utforske sammenhenger mellom variabler med utgangspunkt i *eksisterende* teori. Likhetene mellom de to metodene ligger først og fremst i tolkningen av data, som vi kommer tilbake til under kapittel 3.3.

Arbeidet beveger seg over til å være *beskrivende* i det øyeblikk det avdekker såkalt rimelig representativ holdning i casebedriften, og resultatene peker i en koherent retning. Vi forsøker derfor å innhente data i en så stor grad at vi avdekker rimelig representativ holdning. Vi etterstreber at strukturen og metoden vi benytter for å belyse problemstillingen kan benyttes i lignende case- studier.

En alternativ mulighet kan være å måle organisasjonskultur kvantitativt ut ifra styrken av forskjellige dimensjoner som jobbtilfredshet, deltakende kultur og så videre (jfr. teorien). Vi er imidlertid interessert i å undersøke *sammenhengen* mellom de ulike faktorene i kulturen og hvordan den påvirker krisehåndteringen. Med andre ord er vi ute etter å belyse det store bildet, ikke å måle kulturen i Toyota langs noen gitte dimensjoner.

3.2 – Innsamlingsteknikk - semistrukturerte intervjuer

For å besvare problemstillingen vil vi belyse hvordan holdninger og kulturer som råder i Toyota påvirker måten bedriften håndterer kriser på. Når man har en *eksplorerende* forskningskategori, er det mange kvalitative teknikker man kan benytte; slik som eksempelvis dybdeintervjuer og fokusgrupper (Saunders et al., 2009). For å kunne gi et

rettferdig og riktig bilde av organisasjonskulturen i en stor organisasjon, finner vi det hensiktsmessig å intervjuer individuelt. På denne måten får den enkeltes oppfattelse av kulturen komme til uttrykk. I dette henseende vil vi påse at respondentene kan prate relativt fritt. Samtidig er det viktig at intervjuene følger en mal slik at resultatene fra de enkelte intervjuene kan sammenlignes. Derfor finner vi det hensiktsmessig å benytte *semistrukturerte intervjuer*.

Semistrukturerte intervjuer er ikke-standardiserte. I disse intervjuene har intervjueren en liste med temaer og spørsmål som skal omhandles, men disse kan variere noe fra intervju til intervju (Saunders et al., 2009). Vi utelater derfor noen spørsmål i enkelte intervjuer, mens vi vil stille tilleggsspørsmål der vi finner det nødvendig. Spørsmålenes rekkefølge vil variere noe basert på flyten i intervjuet. Metoden er således relativt fleksibel og tillater at respondenten kan snakke fritt, samtidig som den muliggjør en viss grad av struktur som gjør det mulig å sammenligne resultatene.

Vi benytter en intervjuguide (vedlegg 1) som er relativt detaljert i oppbygning av temaer og spørsmålsformuleringer. Dette vurderer vi som hensiktsmessig fordi det gjør det enklere å strukturere og sammenligne informasjonen fra intervjuobjektene. I tråd med Lijpharts (1971) karakterisering av a-teoretiske studier utformer vi spørsmålene med bakgrunn i å belyse de teoretiske aspekter en litteraturgjennomgang avdekker som vesentlige. I intervjuguiden er de aspektene vi søker å avklare indikert i parentes og kursiv bak de respektive spørsmålene. I intervjusammenheng vil vi først behandle aspekter knyttet til organisasjonskultur, og deretter spørre om kriser relatert til Toyota. Dette avviket fra teorigjennomgangens struktur gjøres av to grunner. For det første antar vi at det vil være lettere for respondentene å innledningsvis snakke om hvordan de opplever kulturen i Toyota, i motsetning til å begynne med å snakke om et så vanskelig og kanskje sårt tema som kriser. For det andre antar vi at respondentene vil fokusere på *uttrykte verdier* når de snakker generelt om kulturen, mens *bruksverdiene* i større grad vil komme til syne idet respondentene bes omtale en konkret situasjon der bedriftens uttrykte kjerneverdier var under angrep. Slik søker vi å belyse forskjellen mellom uttrykte verdier og bruksverdier for å avdekke de ansattes verdier og grunnleggende antakelser i forhold til Scheins (1987) modell for organisasjonskultur.

3.2.1 – Utvalg

Utvalget av intervjuobjekter er *strategisk* framfor tilfeldig, i den grad at vi har valgt å intervju hos en stor forhandler (Toyota Jæger, Bergen), en liten forhandler (Toyota THH, Horten) og sentralt i Toyota Norge (Drammen). Utvalget består av 10 personer fra ulike deler av Toyotas verdikjede. Vi søker her å få et utvalg som i størst mulig grad får fram alle leddene fra en stor organisasjon, slik at de fremkomne resultater reflekterer en kompleks virkelighet best mulig. Respondentene er representanter fra verksted, delelager, ledelse ved forhandlerne, informasjonsansvarlige ved forhandler og i Toyota Norge, samt administrerende direktør i Toyota Norge. Utvalget skal således være egnet til å gi indikasjoner fra verkstedsnivå opp til toppledernivå. Vi mener at dette er essensielt for å avdekke om organisasjonskulturen blir opplevd på samme måte av folk i ulike stillinger i bedriften. Som vi har vært inne på, vil arbeidet bevege seg fra å være *eksplorerende* til i større grad å være *beskrivende*, ettersom vi intervjuer ansatte i såpass mange ulike stillinger og hos flere forhandlere (hos 2 av 48 Toyota-forhandlere i Norge (Toyota Norge, 2010)).

3.3 – Tolkning av datagrunnlag

En særskilt utfordring ved å benytte kvalitative innsankingsmetoder er at det kan være vanskelig å analysere dataene på en meningsfull måte (Malterud, 1996). Ved mange utredninger og arbeid bygd på kvalitative data benyttes tilsynelatende tilfeldige sitater for å representere respondentenes svar, noe som gjør det vanskelig for utenforstående å vite om sitatene faktisk representerer virkeligheten eller om de er utvalgt med strategiske formål. Andre støtter seg igjen til simpelthen å telle hvor mange ganger et ord forekommer på tvers av intervjuene, med den fare at fraværet av sammenheng ødelegger meningsinnholdet (de metodiske ytterpunktene diskuteres i Seale, 2004).

Vi forsøker å nå den gylne middelvei mellom metodene. Vi sammenfatter resultatene på en måte som tillater leseren å få et overblikk, slik at den kan vurdere om vår tolkning av datagrunnlaget er representativ for det faktiske meningsinnholdet. Vi støtter oss til såkalt *teoristyrte analyse* (jfr. Giorgi, 1985), der resultatene sorteres i forhold til forhåndsbestemte kategorier hentet fra foreliggende teorier. Dette er i tråd med vår a-teoretiske fremgangsmåte, der intervjuguiden er basert på ulike teoretiske aspekter. En slik

analyseprosess består av fire trinn (Giorgi, 1985, beskrevet av Malterud, 1996):

1. Å få et helhetsinntrykk
2. Identifisere meningsdannende enheter
3. Kondensere innholdet i de meningsdannende enhetene
4. Sammenfatte betydningen av dette.

Vi danner oss et helhetsinntrykk ved å transkribere intervjuene og lese gjennom, for å få en generell oversikt. I trinn to kategoriserer vi svarene med utgangspunkt i de teoretiske aspekter spørsmålene belyser, som gjør det mulig å sammenligne på tvers av respondentene. I dette trinnet prøver vi å analysere ikke bare *hva* respondentene svarer, men hvordan de resonnerer, slik at meningen kommer frem. I trinn tre bruker vi så kategoriseringen til å kondensere de fremkomne resultater (se vedlegg 2 for tabell). Til slutt oppsummerer vi resultatene for å undersøke om de er koherente eller sprikende for de ulike kategoriene. Disse oppsummerte resultatene er å finne i kapittel fem. Gjennom å foreta en slik prosess kan leseren følge de analysemessige skritt vi foretar og forstå bakgrunnen for de kondenserte resultatene. Vi mener dette er å foretrekke fremfor å trekke frem mer eller mindre vilkårlige sitater for å eksemplifisere forholdene, da dette kan komme til å bære større preg av forskernes egne synspunkter enn de faktiske forhold.

Når dataene er kategorisert og kondensert er neste skritt å analysere disse. Vi vil gjennomføre dette gjennom å relatere kategoriene til hverandre og se de i lys av den presenterte teorien. Eksempelvis sammenligner vi respondentenes svar knyttet til kulturoppfattelsen i Toyota med deres beskrivelse av prioritering under krisesituasjoner, slik at vi kan vurdere opp mot teorien om de uttrykte verdiene samsvarer med bruksverdiene i bedriften.

Som vi nevnte har den valgte analysemetoden fellestrekk til den brukt ved grounded theory, der man danner kategorier ut i fra de første dataene man samler inn, og påfølgende relaterer kategoriene til hverandre (Dey, 2004 og Malt, 2011). Idet metodene har likhetstrekk, kan kritikken rettet mot grounded theory også være gjeldende for vår metode. Kritikken går ut på at dataene blir tvunget til å passe inn i et forutinntatt mønster (Glaser, 1992) og deretter tape mangfoldet av underforstått integrative muligheter i dataene (Glaser,

1978). Våre forutsetninger om årsaksforhold og kausalitet er imidlertid ikke utelukkende bygget på våre egne antagelser, forundersøkelser og datainnsamling, men også på en grundig teorigjennomgang (se kapittel 2).

3.3 – utfordringer knyttet til metoden

Idet vi benytter oss av et kvalitativt forskningsdesign bruker vi terminologien *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* for å vurdere avhandlingens metodiske styrker og svakheter. De tre begrepene tilsvarer begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *generalisering* som gjerne brukes om kvantitative studier (Thagaard, 2009). Det er hensiktsmessig å studere den benyttede metoden ut i fra disse begrepene, fordi det gjør det enklere for utenforstående å forstå begrunnelsen for hvorfor metoden er egnet til å besvare problemstillingen.

Troverdighet vurderer om de fremkomne resultater representerer de faktiske forhold (Thagaard, 2009). Eksempelvis kan troverdigheten av svarene som gis i en undersøkelse preges av måten spørsmålene blir stilt på, tidspunktet og settingen under intervjuet. Kvalitative, ikke-standardiserte intervjuer tillater at intervjuer får tilgang til deltakernes erfaringer gjennom at man kan diskutere temaer fra mange vinkler og avdekke hva respondenten legger i svarene sine. Slik kan man unngå at resultatene ødelegges av at man ikke har felles forståelse for emnene som gjennomgås. Derfor pre-tester vi intervjuguiden ved å spørre en person som kjenner Toyota godt. I tillegg har vi gjennomgått medieoppslagene fra det aktuelle tidsrommet, så vi vet mest mulig om situasjonen og kan stille relevante spørsmål. Disse stegene tillater oss å revidere intervjuguiden og måten vi stiller spørsmål på, slik at datainnsamlingen blir mer konsekvent og relevant.

Det kan oppstå flere problemer knyttet til *troverdighet* i intervjusammenheng, som for eksempel *intervjuers påvirkning*. Forskernes kommentarer, tonefall eller kroppsspråk kan påvirke måten intervjuobjektet svarer på (Greve, 2010). Hvis man mislykkes med å etablere tillit eller skape troverdighet, kan det bli vanskelig å få tilgang til den informasjonen man ønsker. Slik vil også troverdigheten og bekreftbarheten bli svekket. Man må også være oppmerksom på *intervjuobjektets påvirkning*, som særlig kan gjøre seg gjeldende ved dybde- og semistrukturerte intervjuer (Greve, 2010). Dette kjennetegnes ved at intervjuobjektet sier seg villig til å bli intervjuet, men kan være følsom angående ustrukturert utforskning av

enkelte temaer. Dette kan skyldes frykt for å avsløre sensitiv informasjon eller fordi respondenten ønsker at den selv og organisasjonen skal fremstå i et godt lys. I tillegg kan respondenter samsvare sine svar for å fremstå som konsistente. Dette vil vi unngå ved å forklare for respondentene både muntlig og gjennom tilsendt e-post hva som er formålet med studien, med vektlegging på oppriktighet. Dette vil gjøre det lettere for respondentene å forberede seg mentalt på hva intervjuene omhandler, og respondentene vil trolig være mer avslappede i intervjusituasjonen. Imidlertid blir ikke intervjuguiden utsendt til respondentene, slik at de svar vi får i størst mulig grad bærer preg av deres faktiske holdninger heller enn forhåndsforberedte "riktige" svar. Samtidig vil vi intervju på ulike avdelinger og nivåer, noe som gjør det mindre trolig at respondentene samarbeider om et "fasitsvar" i forkant (Saunders et al., 2009).

Bruk av semistrukturerte intervjuer kan gi problemer med *bekreftbarhet* (Saunders et al., 2009), altså at andre forskere kan avsløre ulik informasjon ved identiske undersøkelser. Vår detaljerte intervjuguide vil sammen med lydopptakene gjøre det enklere for andre forskere å foreta identiske undersøkelser. Slik vil andre forskere kunne revidere datamaterialet og selv bedømme hvorvidt de fremkomne resultater er gode eller ei.

Som man ofte ser i kvalitative intervjuer, kan man få et problem med *overførbarhet* ovenfor hele populasjonen (Saunders et al., 2009). Et slikt problem blir større jo mindre utvalget er. Ved å påse at representanter fra ulike deler av verdikjeden ved flere forhandlere blir representert, håper vi at de fremkomne resultater ikke representerer tilfeldige eller avvikende funn, men de faktiske forhold som råder i Toyota.

3.5 – Forventninger til funn

Basert på bakgrunnsundersøkelser vi har gjort, forventer å finne at Toyota har en sterk og felles kultur basert på respekt for mennesker, kvalitet og service. Vi tror også at deres håndtering av kriser bærer preg av fokus på disse dimensjonene. Dersom vi skulle finne at organisasjonskulturen er sprikende internt i Toyota, venter vi å finne at håndteringen av krisesituasjonen varierte. På den andre siden forventer vi at håndteringen var konsistent hvis Toyota- ansatte har en unison organisasjonskultur og felles virkelighetsoppfatning.

4.0 – Casepresentasjon

I denne delen presenterer vi først casebedriften Toyota ved å gi en oversikt over sentrale aspekter som har ført til det tankesettet og kulturen Toyota representerer i dag. Deretter forklarer vi oppbygningen av Toyota i Norge. Vi vil videre gi et overblikk over Prius- krisen i 2009-2010, da denne står sentralt i allmennhetens og Toyota-ansattes minne når begrepet krise nevnes i forbindelse med Toyota. Denne krisen er også særdeles sentral i og med at den utfordret mange av verdiene Toyota har bygget merkenavnet sitt rundt. Der annet ikke er nevnt, benytter vi intervjuene med Toyota-ansatte som kilde.

4.1 – Toyota

4.1.1 – Toyota Motor Corporation

Toyota Motor Corporation (TMC) tok i 2008 over tronen som verdens største bilprodusent fra amerikanske General Motors. Selskapet har hovedkvarter i byen Toyota, Japan. Byen het opprinnelig Koromo og lå i et område som var kjent som produsent av silke, men som opplevde nedgangstider da etterspørselen minket. Byen skiftet navn fra Koromo til Toyota i 1959 og reflekterte den enorme innvirkningen Toyotas utvikling har hatt på området.

Japanske Sakichi Toyoda grunnla Toyoda Automatic Loom Works, Ltd i 1926, basert på innovative automatiske vever grunnleggeren selv fant opp i 1924. Disse vevene hadde mange nye aspekter; de stoppet blant annet automatisk dersom en tråd røk. Slik skulle en unngå at problemer i produksjonsprosessen forplantet seg og utviklet seg til større problemer (TMC, 2010). Dette var starten på en tankegang som siden skulle definere Toyota som selskap.

Toyota som bil- og motorprodusent ble startet i 1933 av sønnen Sakichi Toyoda, Kiichiro. Han søkte etter alternative produksjonsområder for å bøte på nedgangen i etterspørselen etter silkeprodukter. Selv om selskapet begynte med modeller som var nærmest blåkopier av Dodge-modeller, har Toyota siden starten av vært sentrert rundt stadig forbedring av prosesser (TMC, 2010). Kiichiro gikk gjennom produksjonsprosessen av motorer og startet *Kaizen*- filosofien som går ut på at prosesser stadig skal forbedres slik at en unngår kostbare reparasjoner både av utstyr og omdømme.

Etterspørselen i Japan etter andre verdenskrig var lav. De medfølgende konsekvensene av overproduksjon inspirerte det etter hvert kjente *pull-systemet*, der produksjonen skal være styrt av faktiske salg (etterspørsel) heller enn salgsmål (tilbud). I tillegg investerte selskapet i å utvikle produksjonsfasiliteter og metoder i tråd med Kaizen- filosofien.

Fokuset på å skape og rendyrke innovative produksjonsprosesser og tankemåter gjør at Toyota i mange sammenhenger er lærebokseksempelet på hvordan logistikk og drift kan strømlinjeformes gjennom *Just in Time* (JIT) og *lean production*. Disse konseptene har blitt sammenfattet i det såkalte *Toyota Production System* (TPS). Dette systemet kan sees som opprinnelsen til lean production, der enhver bruk av ressurser som ikke skaper verdi for sluttbrukeren kategoriseres som *waste* (Holweg, 2007). Bedrifter fra nær og fjern og i ulike bransjer har således sett på Toyota som en formidler av *best practices* og overført tankegangen til mange ulike situasjoner.

”Stadig forbedring” som tankegang ble i 2001 stadfestet som en slags holdningsbibel for Toyota i form av *The Toyota Way* som i følge Toyota går ut på å kontinuerlig arbeide for å bli bedre (Toyota Material Handling Norway, 2010) og *respekt for mennesker*. Liker (2004) oppsummerer omverdens oppfatning av ”The Toyota Way” til å være sentrert rundt fire primære komponenter:

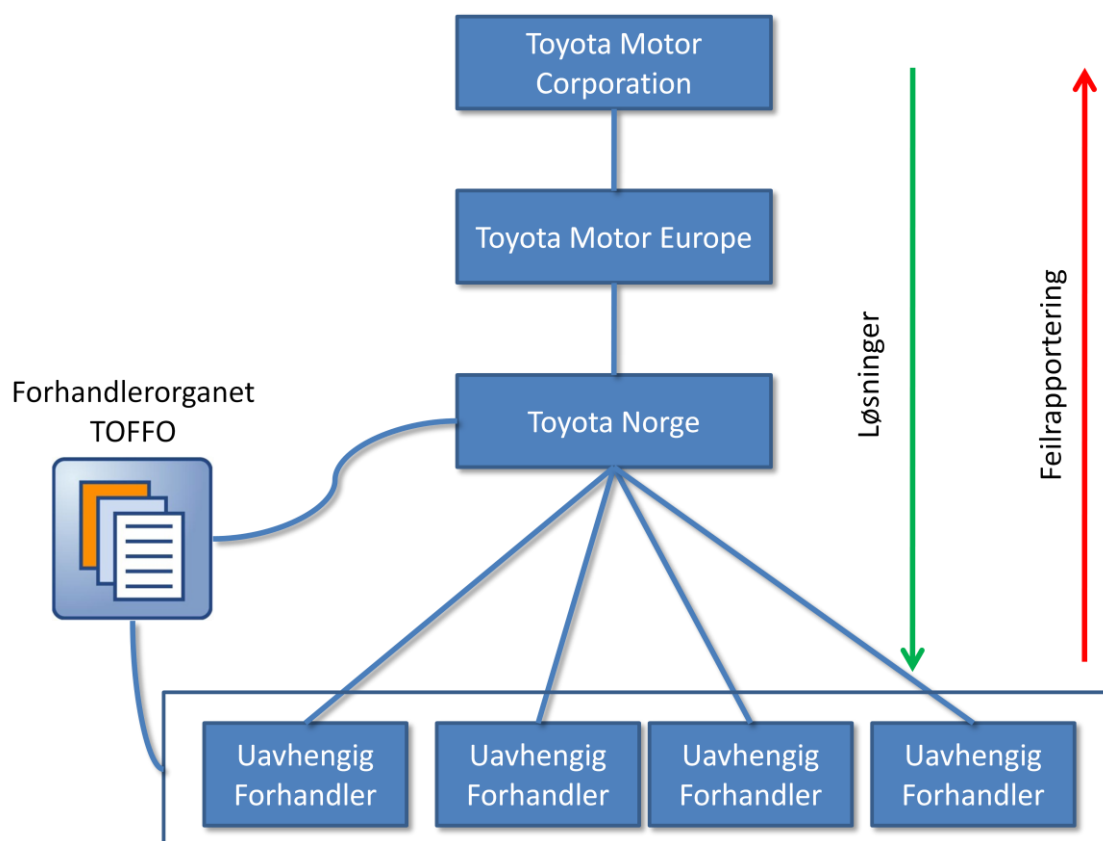
- Langsiktig tenkning skal styre avgjørelser
- Prosesser knyttet til problemløsning
- Verdiskapning i organisasjonen gjennom utvikling av dens ansatte
- En anerkjennelse av at organisasjonell læring og forbedring avhenger av å identifisere og løse kjerneproblemer.

Disse komponentene sammenfaller med lean- tankegangen der en hele tiden skal prøve å forbedre seg og unngå å gjøre samme feilen to ganger. Dette fokuset kan klart sees i sammenheng med *ryktet* Toyota har opparbeidet seg som en billeverandør med godt kommuniserte holdninger som fokuserer på service og kvalitet. Ikoniske reklamer som Toyotaen som likevel starter etter å ha blitt knust i en bilpresse har sammen med den tekniske kvaliteten ledet til sterkt samsvar mellom de kommuniserte holdningene og

kundenes oppfatning av merket – Toyota har i en årrekke havnet høyt oppe på kundetilfredshetsindekser (Toyota Norge, 2011).

4.1.2 – Toyota i Norge

Toyota Norge er importøren av bilene i Norge, og er eid av TMC. Importøren forholder seg så til de uavhengige forhandlerne. Man har altså en relativt standardisert organisasjonsmodell, med TMC på topp, deretter Toyota Motor Europe (TME), Toyota Norge og til slutt 48 forhandlere i Norge (se figur 5).



Figur 5: Organisasjonsstruktur og kommunikasjonskanaler (selvutviklet basert på intervjuene)

Forhandlerne har stiftet Toyota Forhandlernes Forening (TOFFO) som skal ivareta deres interesser ovenfor leverandøren, Toyota Norge. TOFFO er således et samarbeidsorgan og talerør for forhandlerne. Forhandlerne i Norge er selvstendig eide bedrifter. TOFFO er ansvarlig for regelverket som regulerer forholdet mellom Toyota Norge og forhandlerne. Regelverket er basert på en forhandlerkontrakt. I tillegg til denne setter Toyota forhandlerstandards som forhandlerne må følge. Disse bestemmer for eksempel hvor stort verkstedet skal være, at man må ha en kundelounge, en bestemt innredningen, og så videre,

omtrent som en franchise-kontrakt. Forhandlerbetingelsene regulerer på den andre siden hva forhandlerne har rett på av for eksempel støtte fra Toyota, rabatter og avanse.

Toyota har en rekke systemer som skal forhindre at en sak når krisenivå. *Central Warranty System* (CWS) og et *feilrapporteringssystem* er verktøy som brukes for å forenkle kommunikasjonen mellom forhandler og Toyota Norge. CWS forklarer hva som dekkes og ikke dekkes av garantien på bilen, og er forhandlerens måte å dokumentere og melde inn reparasjoner som TMC skal betale for (reklamasjoner knyttet til *produktfeil*). Slik blir unormale saker fanget opp slik at de går til juridisk gjennomgang. Feilrapporteringssystemet skal fungere slik at bekymringsmeldinger formaliseres gjennom tekniske rapporter. Dersom det sendes flere tekniske rapporter på samme problem, går problemet videre opp i Toyota-kjeden, gjennom Toyota Norge, deretter TME i Brussel, og til slutt TMC i Japan. Når problemet er løst legges løsningen ut i systemet, slik at forhandlere verden over kan finne løsningen på problemet og utbedre feilen.

4.2 – Prius-krisen i 2009-10

I november 2009 ble 4.2 millioner Toyota og Lexus- biler tilbakekalt grunnet problemer med gulvmattene (Wikipedia, 2010). Det ble hevdet av mange av mattene kunne legge seg på gasspedalen hvis de lå ute av posisjon, og dette kunne føre til uønsket akselerasjon. Ved en Lexus- forhandler i USA klaget en kunde over at han hadde opplevd at gulvmatten la seg oppå gasspedalen, og sa i fra om dette til resepsjonisten hos forhandleren. Bekymringsmeldingen ble ikke ført videre til verkstedet, idet resepsjonisten trodde kunden ville si i fra da han overleverte nøkkelen til en verkstedmedarbeider. Kunden på sin side trodde resepsjonisten ville si i fra. Dagen etter ble en familie på fire drept i trafikken med den samme bilen, og nødsamtalen der føreren desperat prøver å få stanset Lexusen gikk verden rundt: Krisen var et faktum.

I januar 2010 ble fokuset skiftet fra matter til gasspedaler som hang seg opp. Dette førte til en ny bølge av tilbakekallinger i USA. I slutten av januar hadde Toyota tilbakekalt 5.2 millioner kjøretøy grunnet problemer med gulvmatter og 2.3 millioner med gasspedalproblemer. 1.7 millioner kjøretøy i USA hadde begge problemene. I tillegg

tilbakekalte Toyota 1.8 millioner biler i Europa og 70.000 i Kina. Salget av mange Toyota-modeller ble suspendert i ukevis mens det ble ventet på reservedeler. Fra november 2009 til og med mars 2010 tilbakekalte Toyota 10.6 millioner biler (Browning, 2010). Den nasjonale organisasjonen for trafikksikkerhet i USA (National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA) påstod deretter at 37 liv hadde gått tapt i trafikken siden 2000 på grunn av problemet med gasspedalene. Dette førte til et kaos av søksmål mot Toyota.

Mange mener at Toyota-krisen har fått geopolitiske dimensjoner og blitt brukt av amerikanske myndigheter for å svekke selskapet (Taylor, 2010). Grunnen skal ifølge tidligere Kia Motors-sjef Kim Sun-hong (gjengitt i By, 2010) være at Toyota har presset de nasjonale stolthetene General Motors, Ford og Chrysler ("The Detroit Three") opp mot veggen istedenfor å passivt sameksistere med disse.

Toppsjef i selskapet, Akio Toyoda, måtte selv avgi forklaring foran Kongressen i USA. I april 2010 ble Toyota bøtelagt over \$16 millioner av amerikanske myndigheter, for å ha rapportert om problemene med gasspedalene til den nasjonale organisasjonen for trafikksikkerhet (NHTSA) for sent (Wikipedia, 2010). Boten ble betalt den påfølgende måneden, selv om selskapet ikke innrømte feil i saken. I finansåret som sluttet i mars 2010 endte kostnaden ved ulike tilbakekallinger på over \$2 milliarder bare i USA (Haq, 2010).

Også i Norge fikk krisen konsekvenser. Toyota Norge bestemte at 30.000 biler skulle tilbakekalles i løpet av 90 dager i lys av problemene med gasspedalen i enkelte modeller (Haugan og Brandeggen, 2010). Dette var dog opplevd som en tilbakekalling som var eksternt skapt; Det hadde ikke vært problemer knyttet til opphengte gasspedaler i Norge. Den 11. mars 2010 fikk Toyota Norge imidlertid sin egen krise knyttet til gasspedaler og matter; en bilfører i Kristiansand påsto at bilen hadde akselerert opp til 160-170 km/t uten at han fikk stanset. I og med at det internasjonalt var et så høyt press mot Toyota, var norske medier snare om å fokusere på hendelsen i Norge. Toyota Norge valgte å ta saken på alvor, og uttrykte sympati for føreren og gikk straks i gang med undersøkelser. De gjorde dette til tross for at saken for dem fremsto som usannsynlig; skadene på bilen tilsa en fart på mellom 15-30 km/t, og ikke 160-170 km/t. Påstandene ble tilbakevist da verken Statens vegvesen eller Toyotas egne teknikere kunne finne noen feil på bilen, og føreren ble av

påtalemyndighetene anmeldt for feilaktig vitnemål. Denne "frikjennelsen" av Toyota fikk imidlertid ikke like store medieoppslag.

Tilbakekalling av produkter er en normal del av bilbransjen, men Toyota har stort sett vært unnlatt fra store tilbakekallinger før denne krisen. Det har stort sett dreid seg om udramatiske tilbakekallingstilfeller tidligere, og de fleste av disse har vært frivillige og på initiativ fra selskapet selv (Cato, 2010).

Det er sjeldent at kriser er velkomne, men én faktor gjorde det hele verre for Toyota. Krisen rystet kjernen av selskapets verdier, og det er i disse tilfellene at en krise har potensial til å gjøre mest skade. Verdier som kvalitet og driftssikkerhet hadde vært kjerneverdiene for Toyota, men disse ble det nå satt spørsmålstegn ved. En bilanalytiker fra Casessa Shapiro Group går så langt som å hevde at "Toyotas rykte for varig kvalitet er ødelagt" (Brandeggen, 2010).

I ettertid har en stor, amerikansk forskningsrapport konkludert med at Toyota ikke har noen feil med de elektroniske gassregulatorene som har ført til uønsket akselerasjon (Aftenposten.no, 2011). Disse undersøkelsene ble utført med hjelp fra NASA (Yahoo! News, 2011). Konklusjonen blir sett på som en seier for selskapet, men ble stort sett beskrevet med små notiser i avisene.

5.0 – Resultater

Vi vil her presentere resultatene fra intervjuene. Vi oppsummerer den innholdsmessige delen av dataene, delt inn etter de teoretiske aspekter vi har tatt utgangspunkt i. En kort tabellmessig fremstilling av samtlige svar ble utarbeidet for å kunne sammenligne respondentenes svar (finnes i vedlegg 2). Tabellen følger samme struktur som den følgende resultatfremleggingen slik at leseren selv kan bedømme hvorvidt vår presentasjon av resultatene er rettferdig og riktig. Vi minner om avviket fra teorigjennomgangens struktur (rettferdiggjort i 3. avsnitt, kapittel 3.2).

5.1 – Organisasjonskultur

Når det kommer til oppfattelse av organisasjonskultur hos Toyota, blir hovedtrekk som respekt for mennesker, lean (kontinuerlig forbedring) og Kaizen (The Toyota Way) nevnt som sentrale deler av kulturen av de fleste. Med respekt for mennesker menes det at man tar vare på hverandre som ansatte kombinert med fokus på kunden. Dette henger sammen med *konsensusbygging*. I Toyota skal man diskutere og komme fram til løsninger sammen. En medarbeider hevder derimot at Toyota-familien ikke er like sterk som den var tidligere, og dette blir gjentatt av andre respondenter i ulike deler av intervjuene. Et generasjonsskifte i forhandlernetverket kombinert med lite intern rekruttering i Toyota sentralt (Toyota Norge) trekkes fram som årsaker til denne svekkede familiefølelsen. Andre innrømmer at de er såpass entusiastiske ovenfor bilene at skylapper kan oppstå: *”For meg er det den eneste bilen. Det er den beste bilen i verden. Det er det eneste bilfirmaet i verden. Jeg får gjerne et dumt forhold til det, siden jeg ikke ser helt klart. Man tror Toyota er best i ett og alt, noe de ikke alltid er.”*

En representant for ledergruppen hos en av forhandlerne framhever klare prosesser som en del av organisasjonskulturen, og at dette igjen tillater og oppfordrer til autonomi blant de ansatte. Ansatte på alle nivåer blir oppfordret til å se etter forbedringsområder (Kaizen) for å hjelpe bedriften til å bli bedre. Noen nevner i tillegg en sterk merkevare, kvalitet og service som viktige.

På spørsmål om hvordan Toyota blir oppfattet *utad*, forklarer respondentene at kulturen

gjenspeiles i at kundene er fornøyde med kvaliteten og servicen hos Toyota. En ansatt i ledergruppen hos Jæger Bergen sier at kunden opplever ryddige verksteder og en ledig stemning når den kommer til deres forhandler. Andre hevder at kunden alltid blir møtt med respekt og at dette reflekterer den gjengse organisasjonskulturen. Ved å studere temaet i vedlegg 2 ser vi at fellesnevneren er at respondentene oppfatter at kundene er fornøyde.

5.1.1 – Kulturforskjeller

Når respondentene spørres om kulturforskjeller nevner flere at Toyota-kulturen i Norge har en solid felles plattform. Angående hvordan *The Toyota Way* er implementert, svarer ettermarkedssjefen i THH: *"Alle kjenner til det, og alle har fått det presentert, men det er jo forskjell på det og om de har det under huden. Det er veldig forskjellig hvor nært forhold man har til det."* Det understrekes altså at det til tross for et felles verdigrunnlag finnes forskjellige oppfatninger og noe ulik kultur innad i Toyota-systemet. Som vi ser av resultatene knyttet til "Kulturforskjeller i Toyota" i vedlegg 2 er gjerne respondentene mest opptatt av å få frem de forskjellene som er nærmest knyttet til det nivået de selv befinner seg på. De følgende avsnitt presenterer kulturforskjellene fra samfunnsnivå ned til verkstedsnivå.

På samfunnsnivå

Daglig leder i Toyota Norge, som har jobbet rundt om i verden og i tillegg med 30 forskjellige importørland, hevder at kulturforskjellene er mindre innad i Norge enn andre steder. Av toppledelsen og av TOFFO blir TME fremstilt som et veldig byråkratisk system, mens man i Norge er mer løse i snippen. Kulturen i Norge blir av PR-ansvarlig i Toyota Norge beskrevet som mer lik den japanske kulturen i forhold til den europeiske. Vi kommer tilbake til respondentenes oppfatning av kulturforskjeller mellom Japan og USA i kapittel 5.2.2. Servicedirektøren i Jæger Bergen anfører:

"I mange saker føler vi at vi har kommet litt forbi, at vi har mer kjennskap og kunnskap til kulturbygging i kjerneproduktet Toyota enn det sitter hos importøren. Importøren har jobbet iherdig i mange år med kulturbygging, men det har også kommet en del nye som ikke har hatt det like sterkt med seg."

Dette begrunnes videre med at 75 % av rekrutteringen i Jæger Bergen foregår internt, at ansatte derfor i en større grad har Toyotas kultur i blodet. PR-ansvarlig i Toyota Norge peker derimot på utskiftninger i forhandlernettsverket og ulike lederstiler som en mulig årsak til kulturforskjeller mellom Toyota Norge og forhandlerne.

Mellom forhandlere

Servicedirektør i Jæger Bergen peker på ulik servicegrad som en kilde til kulturforskjeller mellom ulike forhandlere. Han sier videre at de merket dette på kroppen da de fusjonerte med Toyota bilsenter Åsane, ettersom kulturforskjellene da var betydelige, men at disse har blitt mindre med tiden. Ettermarkedssjefen i THH sier seg enig i at servicegraden varierer, og legger til at de på eget initiativ har doblet antall stikkprøver på servicekvalitet etter krisen.

Subkulturer i verksted- salg

Respondenter på flere nivå forklarer at det finnes kulturforskjeller mellom verksted- og salgsavdelingene ved de ulike forhandlerne. Respondenter hos begge forhandlerne sier at de jobber med å minske disse forskjellene, men at mennesketypene gjerne er fundamentalt forskjellige. Ettermarkedssjef i THH sier: *"Hvis en ser innad i forhandleren så er det alltid slik i bilbransjen at det er visse forskjeller mellom salgs- og ettermarkedsavdelingene. Det er alltid et tema, og vi har i alle år prøvd å rive den veggen helt, men det er ikke så lett å få den helt bort."*

Representanter fra verkstedet og daglig leder i TOFFO sier at det oppstår uenigheter ved at salgsavdelingen lover kunden noe, gjerne med manglende kunnskap om for eksempel hva som dekkes av garanti, mens verkstedsavdelingen må innfri. Kulturen i verkstedene blir av teamleder i Jæger Bergen beskrevet som mer firkantet og regelbundet, mens selgerne er rundere i kantene fordi de vil selge. Opplæringssjefen i Jæger Bergen tilskriver noe av kulturforskjellen til at mennesketypene er fundamentalt forskjellige. Både i THH og hos Jæger Bergen mener respondentene at avdelingene stadig blir flinkere til å ivareta hverandres behov, uten å komme på konkrete eksempler på dette. Kommunikasjonen mellom avdelingene blir av daglig leder i TOFFO beskrevet som lettere mellom de mindre

forhandlerne, noe medarbeiderne i den mindre forhandleren er enige i. Dette henføres at det i mindre byer og hos mindre forhandlere gjerne blir mer uformelt, og at den fysiske avstanden mellom verkstedet og kundemottaket er liten. Når de blir spurt om de tror den samme kommunikasjonsglippen som skjedde i USA kunne ha skjedd i Norge, tror samtlige respondenter dette er usannsynlig, og peker på god kommunikasjon mellom kundemottak og verksted hos de norske forhandlerne.

Forhold mellom forhandler og importør

Forholdet mellom forhandler og importør blir av begge parter beskrevet som godt. Partene har stor tillit til hverandre, og de er enige i at dette forholdet ble forsterket under og etter krisen. Daglig leder i TOFFO beskriver hvordan forhandlerne stort sett blir godt behandlet av Toyota Norge: *"Jeg opplever det som at Toyota Norge strekker seg veldig langt i saker som er viktige for forhandlerne, man har jo et felles ønske om å holde kunden fornøyd."* Forholdet blir påvirket av økende inngripen fra TME:

"Nå kommer det i større grad eksterne folk ledet av TME og går gjennom garantisakene dine, og forlanger tilbakebetalinger hvis man har gjort feil. Dette er relativt nytt for Toyota, men vanlig i bilbransjen. Det er klart at det påvirker tilliten som eksisterer i organisasjonen."

Daglig leder i TOFFO er snar til å påpeke at forholdet til Toyota som importør likevel er svært godt, men at eksterne kontroller er uvant.

Jæger Bergen opplever at de har ekstra god tillit i Toyota Norge, ettersom de ofte blir brukt som eksempelbedrift for *best practice* innad i Toyota-systemet. Selv hevder man i Jæger Bergen at dette kan skyldes at de har kommet lengre i forhold til lean enn mange av de andre forhandlerne.

5.1.2 - Åpenhet ved feilrapportering

På spørsmål om kulturen for feilrapportering svarer samtlige at det eksisterer en åpen kultur. Et teknisk rapporteringssystem blir beskrevet. Hvis et høyt nok antall av samme feil

blir rapportert, blir det gjort endringer på produktet. Både i ledergruppen hos forhandlerne og blant medarbeiderne anfører man at dette kan ta litt lang tid, men flere ser også på seg selv som heldige som kan være med å påvirke produktendringer. Dette blir de også oppfordret til ifølge Toyota Norge. Teamlederen fra Jæger Bergen forteller samtidig om morgenmøter hvor man har diskusjoner med stor takhøyde. Alle mindre avvik blir ført opp på en "problemtavle". Dette er ifølge servicedirektør i Jæger Bergen ikke for å henge ut noen, men for å synliggjøre problemet og unngå å gjemme det bort. Han peker i tillegg på gode kommunikasjonslinjer med teknisk sjef i Toyota Norge dersom det skulle være noe. Jevnt over synes respondentene å være fornøyde med systemet, men kommer med sidekommentarer underveis i intervjuene som tyder på at det ikke hersker absolutt enighet om hvordan systemet skal benyttes: Det synes å være slik at det er mange oppfatninger om *hvordan* systemet skal brukes, *hvilke* feil som skal rapporteres, og på *hvilken* måte. Daglig leder i Toyota Norge påpeker at det krever utholdenhet av den enkelte for at feilrapporter skal føre til produktendringer. I tillegg anfører enkelte at det av og til er enklere å jobbe rundt problemene enn å bruke tid på å rapportere problemer som sannsynligvis tar lang tid å løse.

5.1.3 – Lean og kontinuerlig forbedring

Hvordan lean og kontinuerlig forbedring påvirker hverdagen vil naturlig nok avhenge av den enkeltes stilling. Flere ansatte på lavere nivå peker på at de har mulighet til å foreslå forbedringsområder og andre måter å gjøre ting på. I verkstedet er fokuset hele tiden på effektivitet. Som teamleder i THH sier: *"De tingene vi påpeker burde gjøres annerledes blir endret. Vi prøver å gjøre ting riktig og så raskt som mulig. I forhold til verkstedet så får vi alltid lov til å gjøre ting mer effektivt hvis vi ser muligheten til det."* Disiplin og å jobbe jevnt og rolig i henhold til rutiner og retningslinjer blir nevnt hos forhandlerne.

Blant ledergruppen hos forhandlerne og i Toyota Norge blir lean ansett som veldig viktig. Hos Jæger Bergen har de etablert et eget lean-team hvor de jobber med å utbedre prosesser, mens mekanikerne indoktrineres i disse vedtatte prosessene. Denne forhandleren har også stort fokus på få problemene frem i lyset. Et viktig tiltak for å synliggjøre disse er den nevnte problemtavlen i verkstedet, hvor alle avvik skal føres opp. Den enkelte

forhandler bestemmer selv hvor stort fokus de vil legge på konstant forbedring. Toyota THH sier også at de har fokus på å gjøre ting bedre, men mener en lean- gruppe vil øke møtemengden til det ufordelaktige, noe som står i kontrast til Jæger Bergens store fokus på lean.

5.1.4 – Autonomi og åpenhet

På spørsmål om det hva de ansatte kan uttale seg om, svarer samtlige hos forhandlerne at det ikke ligger noen føringer for hva man kan uttale seg om til bekymrede kunder og media. Derimot nevnes det av respondenter på flere nivå det at man likevel passer seg for hva man sier og at man må bruke skjønn. Ledergruppen hos forhandlerne sier at de stiller seg lojalt bak sentrale uttalelser, selv om de ikke alltid er enige med hvordan saker blir håndtert.

Hos Toyota Norge hevdes det derimot at det er en klar policy på hvordan man skal forholde seg. Her forholder man seg til offisielle TMC- uttalelser uten å utbrodere videre. Toyota Norge kan derimot uttale seg om lokale saker. Om saken med Priusen i Kristiansand sier daglig leder i Toyota Norge:

"Vi sa hele tiden at vi hadde sympati med det som hadde skjedd, vi fant ingen feil med bilen, men vi ønsket ikke å uttale oss negativt om han som har opplevd dette uhellet. Det var forhandlerne fly forbanna på meg for, hvorfor gikk vi ikke bare ut og sa han var en juksemer og en tufs? Men det valgte vi altså ikke å gjøre."

5.1.5 – Tilhørighet

Så godt som samtlige respondenter tar det personlig når det rettes kritikk mot Toyota. De fleste føler det som urettferdig når kritikk som kommer blir oppfattet som usaklig. Denne følelsen ble beskrevet som sterkere for ansatte som hadde jobbet med Toyota lenge, og hadde Toyota "i blodet." Kun én respondent skiller seg ut ved å anføre at "Jeg lager ikke bilene, jeg bare jobber her". Sitatet under representerer holdningen til flere i ledergruppen og urettferdigheten de følte under gasspedalkrisen:

"Hvorfor stilte de [media] ikke spørsmål mot andre bilmerker som hadde hatt sånne problemer? Volkswagen er de som har hatt flest problemer med uoppfordret gasspedal. Det har vært registrert sånne feil. Det var ikke noen som nevnte et ord om det."

5.2 – Krise, fase for fase

5.2.1 – Før krise

Når det spørres om hva de tenker på når de hører ordet krise og om gasspedalproblemene var en krise for Toyota, ser vi av resultatene under "kriseoppfattelse" i vedlegg 2 at respondentene har litt forskjellig oppfatning. En ansatt på lavere nivå, samt en fra ledergruppen i Jæger Bergen hevder at ikke var noen krise. Resten av respondentene mener derimot at dette var en krise for Toyota. Det påpekes fra toppledelsen at det helt klart var en krise, fordi ting skjedde så raskt og at det var vanskelig å ha kontroll over situasjonen. Særlig nevnes det at det var problematisk å påvirke hva som ble sagt i media. De aller fleste av respondentene mener krisen var medieskapt, og at det hadde vært en vanlig servicekampanje hvis det ikke hadde vært for stormen i media. En representant fra ledergruppen i Toyota så først og fremst på krisen som en mulighet: *"Det første jeg tenkte da vi fikk denne krisen var: Hvilke muligheter har vi hos oss til å være med og fikse dette? Hva er den smarteste måten å gjøre dette på, for å være kundevennlige?"* En representant fra ledergruppen i THH hevder kvalitetsproblemer forårsaket av for rask vekst kan ha ligget i bunn for at krisen oppstod.

Risikovurdering

På dette punktet føler vi at vi fikk lite ut av spørsmålet vi stilte, og det kan være fordi det var dårlig formulert eller fordi respondentene ikke følte de hadde mulighet til å vurdere risiko. Vi vil derfor ikke legge særlig vekt på dette temaet i den kommende analysen, men viser til emnet "risikovurdering" i vedlegg 2 dersom leseren likevel vil studere resultatene.

Forberedelser og forebyggende tiltak mot krise

Kriseplaner er fraværende på samtlige stadier i bedriften i følge respondentene. Fraser som

"det ligger i kulturen" blir brukt for å forklare at selv om det ikke foreligger formelle krisedokumenter, -team eller -planer, så vet de ansatte hva de skal gjøre i en krisesituasjon. Både hos forhandlerne og hos Toyota Norge sentralt beskrives en prosess der kriseteam ble etablert straks man innser omfanget av en potensiell krise. Disse teamene blir dannet av ledergruppene basert på hvilket personell man føler det er behov for i en gitt situasjon. Det finnes ikke lister over hvem man skal kontakte, og respondentene påpeker igjen at det står klart frem for den enkelte hvem han skal ta kontakt med i en krisesituasjon. *Kommunikasjonskanalen* man benytter i krise er hovedsakelig kontakt per telefon idet dette ble opplevd som det raskeste alternativet. I tillegg benytter man et internt system for e-post.

Kriseøvelser gjennomføres heller ikke. Flere av intervjuobjektene trekker frem at organisasjonen får erfaring som gjør den bedre rustet til å håndtere for eksempel tilbakekallinger gjennom løpende kampanjer og garantisaker. Enkelte trekker frem at Toyota-tankegangen om å "ta et skritt tilbake og finne problemet" gjør at man er bedre forberedt til å håndtere uforutsette ting.

Når det kommer til *kreativ kriseplanlegging* har man ikke lagt opp til øvelser i krisetankegang. Mange trekker frem at en tilsvarende krisesituasjon knyttet til produkttilbakekallinger aldri kan skje fordi bedriften har *lært* av det som skjedde. Respondentene hevder at fokuset nå har kommet tilbake på det Toyota er og skal være gode på; nemlig kvalitet. En respondent fra ledergruppen hos en forhandler trakk frem at han er redd for at problemene knyttet til produktkvaliteten skal smitte over på servicekvaliteten. I toppledelsen og hos forhandlerne er man redd for at man i Norge er for små til å nå opp til TME og TMC i spørsmål om produktutvalg, noe som på sikt kan føre til problemer fordi norske behov er litt annerledes enn de europeiske.

5.2.2 – Under krisen

Prioritering og autonomi

Hovedprioriteringen innad i Toyota når det er alvorlige feil med produktet er klokkeklar: *kundens behov og sikkerhetshensyn*. Samtlige respondenter svarer med ulike ord at sikkerheten må ivaretas, og at kundens behov ligger i bunnen. Naturlig nok nevner

respondentene også konkrete oppgaver som må løses spesifikt for den stillingen de befinner seg i: Eksempelvis er PR-sjefen opptatt av å innhente og spre nok informasjon, mens teamledere på verkstedet fokuserer på at kunden skal kunne få utført verkstedarbeid raskest mulig, slik at sikkerheten ivaretas.

Angående *autonomi* i krise kunne Toyota Norge i samarbeid med forhandlerne selv bestemme hvordan og hvor fort tilbakekallingene skulle skje, uten øvrig innblanding fra TME eller TMC. Daglig leder i Toyota Norge beskriver situasjonen på følgende måte: *"Vi satte våre egne ambisjoner., og de var høye. Vi tok jo alle bilene på tre måneder, noe som er svært raskt. Det bestemte vi sammen med forhandlerne."* Forhandlerne kunne selv bestemme hvordan kunden skulle kontaktes for sette opp avtaler for innkallingene. I TOFFO og i Toyota Norge ble det påpekt at landene i Norden er i en særstilling hva autonomi angår. Fordi man i disse landene har bygget opp en uvanlig sterk posisjon i markedet og leverer resultater over det som er normalt i Europa, får man i større grad rom til å trekke egne valg. Dette står i kontrast med Toyota i Europa for øvrig, som oppfattes som stivere, mer rigid og byråkratibasert.

Selv om forhandlerne kunne ta en rekke avgjørelser på egen hånd, var det slik at man i de ulike leddene måtte rette seg etter føringer fra ledd lenger oppe når det kom til hva man kunne eller skulle uttale seg om i media. I ledergruppen i Toyota Norge måtte man ta hensyn til de juridiske konsekvensene uforsiktige uttalelser og innrømmelser kunne føre til, sett i lys av den større globale situasjonen med hundrevis av søksmål i USA. Daglig leder i Toyota Norge påpeker at en større grad av autonomi i det amerikanske markedet kunne tillatt Toyota å reagere raskere.

Virkelighetsoppfatning i krise

Respondentene viser noe ulik oppfatning av håndteringen av situasjonen. I Toyota Norge valgte man å legge seg på en flat og ydmyk linje ovenfor påstandene fra sjåføren i Kristiansand som hevdet gasspedalen hang seg opp og bilen akselererte av gårde ukontrollert. Det var imidlertid tungt for flere av forhandlerne og medarbeiderne å akseptere at Toyota skulle innrømme at det kunne være noe galt med produktet. Dette

eksemplifiseres gjennom utsagn som *"Jeg trodde ikke noe på at de ikke fikk stoppet bilen, og det har jo vist seg seinere at det ikke var noen feil heller."* og *"...det var jo bare en liten skade i døra, så... at bilen tok av gårde i 160 uten at han fikk stanset trodde jeg aldri på."* Både i Toyota Norge og hos forhandlerne innrømmer man åpent at det var uenighet og store diskusjoner rundt håndteringen av skyldspørsmålet i Norge. I ettertid er ansatte ved forhandlerne vi snakket med likevel glade for at Toyota Norge ga føringer som tilsa at man skulle være ydmyke, fordi man har sett at dette antageligvis var mer hensiktsmessig enn å gå i angrepsposisjon.

Kulturforskjeller mellom Japan og USA

Utenfor Norges grenser er respondentene generelt mer kritiske til hvor godt Toyota håndterte krisen. TMC beskyldes av flere for å være passive og for trege på banen. Eksempelvis påpeker PR-ansvarlig i Toyota Norge at:

"Man kan kanskje si at måten fabrikken [TMC] håndterte det på gjorde at det ble større enn det kunne ha vært. Den japanske kulturen er veldig forskjellig fra den amerikanske. Toyoda [konsernsjef] ble kritisert i USA for at han ikke stilte opp i media og var på banen raskt nok med unnskyldninger og sånt. Det medførte at pressen gira seg opp enda mer. "

Det er en allmenn oppfatning blant respondentene at kulturforskjeller mellom Japan og USA førte til at krisen ble blåst opp langt større enn nødvendig. PR-ansvarlig i Toyota Norge fortsetter med å forsvare håndteringen med basis i kulturen for problemløsning i Toyota, og at denne ikke forstås av amerikanerne: *"Det pressen og amerikanerne da ikke forstår er at Toyota og Japan har en ganske annen kultur når det kommer til problemløsning. De [TMC] ønsker å gå i dybden, undersøke ting før man går ut og uttaler seg. Da tar det jo gjerne lenger tid. "*

Respondentene er altså enige i at Toyota globalt kanskje var trege til å reagere, men forsvarer også dette med at det ikke er noe poeng å være raskt på banen dersom man ikke samtidig kan uttale seg korrekt. Daglig leder i Toyota Norge oppsummerer kulturforskjellens

betydning for situasjonen på følgende måte: ” *En amerikansk... leder... må kunne skyte fra hofta. En japansk eller en Toyota-leder skal gå til kilden og ta en grundig vurdering... Det passet veldig dårlig i denne situasjonen vi havnet i i USA.* ”

Årsaksoppfattelse

Når det kommer til *årsaksoppfattelse* er det to faktorer som går igjen blant respondentene: *Kvaliteten* har over lengre tid dalt og er grunnleggende årsak til krisen, og at *mediefokuset* bidro til å øke krisens proporsjoner utover det som var ”rettferdig”. Når det gjelder det grunnleggende kvalitetsproblemet, trekker både ledergruppen hos forhandlerne og toppledelsen i Toyota Norge frem at man sentralt i Toyota har latt rask vekst gå på bekostning av ”Toyota-måten” å gjøre ting på. Respondentene oppfatter det altså slik at en i for liten grad har ivaretatt den fundamentale kvaliteten i produktet. Hos forhandlerne trekker enkelte respondenter frem mer spesifikke kilder til dalende kvalitet. Den ene grunnen som ble nevnt er den økte andelen europeiske kontra japanske deler, som anføres som uheldig fordi de europeiske delene ikke holder like god kvalitet. Samtidig påpeker de at den før så sterke ”Toyota-familien” i Norge har blitt svakere, fordi veksten har vært så rask at andelen ansatte med ”Toyota-blod” er lavere.

Mediefokuset rettet mot Toyota både i USA og i Norge var enormt. I kjølvannet av krisen ble dette opplevd som ufortjent i forhold til respondentenes egne oppfatninger av alvoret i situasjonen. Flere indikerte at det var grupperinger som hadde interesse av å rive Toyota ned fra den pidestallen av kvalitet de selv hadde satt seg på. Det ble i ledergruppen hos forhandlerne nevnt at Statens vegvesen og norske medier var ute etter å ”ta” Toyota, fordi selskapet hadde en så unik posisjon knyttet til kvalitet. Det påpekes og spekuleres åpent fra topplerer til verkstednivå at det i USA kan ha vært klare politiske agendaer for å ”jেকে ned” Toyota; slik som at den amerikanske økonomien var i nedgangstider, og at General Motors nettopp hadde blitt forbigått av Toyota som verdens største bilprodusent.

5.2.3 – Etter krisen

Oppfølging av kunder

Forhandlerne vi har vært i kontakt med er av den generelle oppfatningen at de kundene som faktisk var berørt av tilbakekallingene ikke var bekymret i noen særlig grad, til tross for mediejaget rundt de antatte feilene. Servicedirektør hos Jæger Bergen kan rolig melde at: *”Av de tilbakemeldingene vi har fått i hele krisen, så snakker vi et nivå på 50-60 [2 %] kunder som har ringt og lurt på hva dette er for noe.”* Således opplevde forhandlerne at kundene ikke var så bekymret, og det ikke var nødvendig å følge opp i ettertid. Én ansatt ved delelageret i Horten skiller seg ut og påpeker at det vil være vanskelig å bygge opp igjen tilliten i markedet: *”Jeg tror nok de kundene vi har nå var fornøyde [med håndteringen], men potensielle kunder vil nok være mer skeptiske.”*

Læring av krisen

Med ulike ord sier samtlige respondenter at *kvaliteten* på produktet må forbedres: Toyota må tilbake til røttene. Konkret har denne erkjennelsen blant annet ledet til at 1000 ingeniører i Japan er satt over fra produktutvikling til kvalitetskontroll, og at man blant forhandlerne nå har et økt fokus på å *”stoppe opp og stille spørsmål ved oss selv og måten vi gjør ting på”*. Til tross for denne anerkjennelsen av at kvaliteten må opp, er ikke alle enige i at kvaliteten har vært en hvilepute for Toyota.

Jæger Bergen trekkes av flere hold frem som en forhandler som taklet tilbakekallingene spesielt godt. Både Toyota Norge og Toyota THH oppfatter det slik at Jæger Bergen har et uovertruffent fokus på lean og Toyota-prosesser. Både opplæringssjefen i Toyota Production System (TPS) og servicedirektøren hos Jæger Bergen mener at både Toyota Norge og øvrige forhandlerne har vært flinke til å lære av hvordan Jæger håndterte visse utfordringer. De påpeker og at det nå er lettere for dem å nå igjennom til Toyota Norge, da de opplever økt respekt på grunn av den gode håndteringen. Toyota Norge sier på den andre siden at de prøver å lære av de gode forhandlerne.

Toyota THH har doblet antallet tilfeldige kontroller på service gjennomført hos forhandleren. Dette er gjort med bakgrunn i at de er redde for at folk vil oppfatte den helhetlige kvaliteten

i Toyota som lavere, og at de heller vil ha servicen gjennomført hos uavhengige verksted som Mekonomen og SnapDrive. Som ettermarkedsansvarlig i Toyota THH sier:

"Hverdagen er forandret med grunn i kvalitetsproblemene også i at merkeverkstedene nå må konkurrere mer med de uavhengige verkstedene... vi er mer utsatt... alt blir linket tilbake til kvalitet, alt [service og produktkvalitet] henger sammen. Når vi markedsfører "vi er best på Toyota", da må jeg kvalitetsjekke påstanden."

Videre melder han om at han har foreslått ovenfor Toyota Norge at kontroll av servicekvaliteten bør være ekstern, direkte gjennomført fra Toyota Norge. Han venter nå spent på svar på forslaget.

5.3 – Oppfatning av organisasjonskulturens innvirkning på krisen

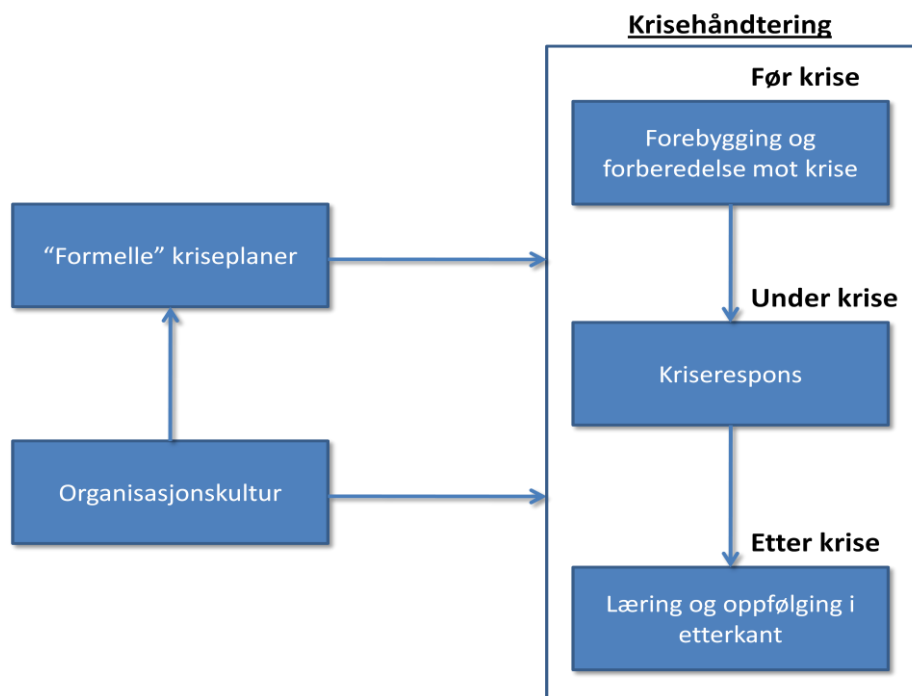
Respondenter både hos forhandlerne og i Toyota Norge synes å være enige i at noe av nøkkelen til at tilbakekallingsaspektet gikk såpass bra som det gjorde, var den *gjensidige tilliten* som preger forholdet mellom forhandlerne og Toyota Norge. Således føler respondentene selv at kulturen påvirket håndteringen av situasjonen. Denne tilliten manifesterer seg gjennom interaksjonen mellom forhandlere og Toyota Norge som importør, der de har et gjensidig avhengig forhold som ofte preges av forhandlinger og kompromiss. En så rask tilbakekalling av så mange biler ville ikke vært mulig uten at denne grunnleggende tilliten. Som daglig leder i Toyota Norge sa det: *"Forhandlerne fikk store økonomiske belastninger på grunn av det her, men det var ikke et spørsmål før saken var over. Da stolte vi på hverandre at vi ville fikse dette."*

Daglig leder i Toyota Norges ønske om en kultur preget av at alle skal bli hørt og at man skal oppnå best mulige løsninger gjennom konsensusbygging synes å være til stede gjennom bedriften. Hos forhandlerne forklarer både ledergruppen og medarbeiderne at man skal prate sammen, hjelpe hverandre til å arbeide smart, og stoppe opp og gå til kilden når problemer oppstår.

6.0 – Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi se på det vi nå vet om ulike aspekter ved Toyotas organisasjonskultur og krisehåndtering i sammenheng med teori knyttet til disse begrepene. Ved å sammenligne de oppsummerte resultatene fra intervjuene med den utvalgte teorien vil vi nå kunne spre lys på utredningens problemstilling: **Hvordan påvirker Toyotas organisasjonskultur måten bedriften håndterer kriser på?**

Vi minner om modellen vi tar utgangspunkt i (ref. kapittel 1.1, se figur under). I delkapittel 6.1 analyserer vi hvordan organisasjonskulturen påvirker utformingen og etterfølgelsen av "formelle" kriseplaner. I delkapittel 6.2 studerer vi hvordan teoriaspektene gjennomgått i forhold til organisasjonskulturen påvirker hvordan selskapet forholder seg til krise i de ulike stadiene *før*, *under* og *etter* krise. Avslutningsvis vil vi gå gjennom analysens ledelsesmessige, metodiske og teoretiske implikasjoner (delkapittel 6.3).



Figur 6: Antakelser om årsaksforhold (utarbeidet med utgangspunkt i blant annet Grunig (1992) og Coombs (2007))

6.1 – Organisasjonskulturens påvirkning via "formelle" kriseplaner

Vi vil her belyse hvordan organisasjonskulturen påvirker utformingen og oppfølgingen av organisasjonens "formelle" kriseplaner, og hvordan disse påvirker krisehåndteringen.

Som resultatene viser, var ikke Toyota i Norge forberedt for krise i form av kriseplaner, -team og -øvelser, til tross for at dette i følge Barton (2001) og Coombs (2006) er en vesentlig del av det forberedende arbeidet i fasen før en krise. Fraværet kan forklares med organisasjonens tilnærming til løsning av problemer. Problemløsning er en del av kulturen, og kriser er simpelthen et problem av større dimensjon. Dermed oppfatter respondentene at det kontinuerlige, daglige arbeidet med for eksempel tilbakekallinger forbereder bedriften mot eventuelle kriser. Således ser de ikke behovet for kriseplaner og lignende.

Fraværet av kriseplaner, øvelser og lignende trenger ikke nødvendigvis å medføre at organisasjonen er dårlig rustet til å håndtere krisesituasjoner. Erlien (1999) påpeker at en bedriftskultur preget av *tillit* mellom ledelse og medarbeidere er bedre skikket til å håndtere en krisesituasjon. I samsvar med Erliens (1999) arbeider, ser vi at respondentene selv oppfatter nettopp *tilliten* som en avgjørende faktor for at tilbakekallingene kunne foregå så raskt. Samtidig kunne de uttale seg fritt, diskutere og komme til enighet, noe som kan være et eksempel på den åpne kulturen respondentene beskriver. *Tillit* og *åpen kommunikasjon* beskrives altså av respondentene som nøkkelfaktorer for at krisen ble håndtert på den måten den ble, noe som er i tråd med Marras (1998) og Wises (2003) funn om organisasjonskulturens og da særlig kommunikasjonsaspektets prediktive effekt i forhold til krisehåndtering. Således bidro en åpen kommunikasjonskultur preget av *tillit* til at Toyota i Norge kunne reagere *raskt*, *nøyaktig* og *konsistent*, jfr. Benoits (1997) funn knyttet til *tidskompresjon* i kriser.

Etter krisen har respondenter fra Toyota Norge sett viktigheten av for eksempel å forberede kommunikasjonskanaler opp mot pressen og å kartlegge nøkkelaktører (i tråd med Benoits (1997) anmodninger om nettopp dette). Utover disse endringene ser ikke respondentene noe behov for mer konkrete kriseplaner og lignende. I følge respondentene ligger det relativt klare føringer for hvem som har ansvar for hva, og hvem man skal melde fra til hvis noe alvorlig går galt, selv om det ikke er nedfelt i konkrete dokumenter. Dette kan igjen anføres at organisasjonskulturen implisitt legger føringer for hvordan de ansatte skal reagere i en krisesituasjon. Dermed er det trolig ikke behov for "formelle" kriseplaner for å sørge for at organisasjonens medlemmer handler raskt, nøyaktig og konsistent. Vi kan derfor med basis i vår modell konkludere med at organisasjonskulturen trolig har en sterk effekt på fraværet av

kriseplaner. Når det gjelder effekten "formelle" kriseplaner har på krisehåndteringen, har vi avdekket at disse er fraværende. Dette indikerer at det er en svak sammenheng mellom kriseplaner og krisehåndtering i Toyota.

6.2 – Organisasjonskulturens direkte påvirkning på krisehåndteringen

Vi vil her analysere organisasjonskulturens direkte påvirkning på Toyotas krisehåndtering. De teoretiske elementene knyttet til organisasjonskultur behandles, og vi beskriver videre hvordan disse påvirker ulike aspekter av krisehåndteringen.

6.2.1 – Samspillet mellom organisasjonskulturens nivåer

I dette delkapittelet fokuserer vi på samspillet mellom organisasjonskulturens nivåer, for å forsøke å avdekke om det er samsvar mellom nivåene for *verdier/normer* og felles *antagelser/virkelighetsoppfatning*. Et slikt samsvar er ønskelig fordi ledelsen i større grad kan påvirke verdiene/normene i bedriften, mens felles antagelser og virkelighetsoppfatning primært ligger på et ubevisst nivå (Schein, 1987, se delkapittel 2.3). Hvis nivåene samsvarer vil det være mer sannsynlig at organisasjonen reagerer i tråd med ledelsens mål og ønsker i en krisesituasjon (Chernatony, 2006).

Vi vil få frem samspillet mellom nivåene ved å studere i hvilken grad organisasjonens *uttrykte verdier* (respekt for mennesker, kvalitet og service) samsvarer med *bruksverdiene* de ansatte innehar. Det antas at de uttrykte verdiene vil være forankret i nivået for *verdier og normer* i Scheins (1987) modell for organisasjonskultur. Bruksverdiene vil på den andre siden være forankret i de *grunnleggende antakelsene* og den *felles virkelighetsoppfatningen* organisasjonsmedlemmene deler. Vi undersøker i det følgende om det er korrelasjon mellom disse nivåene ved at vi stilte generelle spørsmål om hva som preger organisasjonskulturen (de verdiene man *hevder* man har) og sammenligner dette med hvordan respondentene faktisk reagerte under krisen (de verdiene man *faktisk* har).

Respekt for mennesker

Respekt for mennesker står sentralt i respondentenes beskrivelse av kulturen. Dette

omfatter både ansatte internt i organisasjonen og alle selskapets interessenter på utsiden, kunder inkludert. Respekt for mennesker er således en uttrykt verdi. Når respondentene i krisesituasjonen prioriterte *kunden*, indikerer dette at bruksverdien samsvarer med de utrykte verdier i dette tilfellet. Diskusjonen av hvordan krisen skulle løses er et eksempel på konsensusbyggingen daglig leder i Toyota Norge snakker om, og er nok et eksempel på at respekt for mennesker er både en utrykt verdi og en bruksverdi. I tillegg vitner dette om en *deltakende kultur*, noe som i følge Grunig (1992) er positivt. Faktorene beskrevet ovenfor gjør det mer sannsynlig at ansatte i Toyota i Norge i en krisesituasjon vil reagere konsistent med hverandre.

De ulike Toyota-forhandlerne kunne selv velge hvordan de skulle tilnærme seg krisen og tilbakekallingene, og valgte noe forskjellige løsninger for hvordan dette skulle gjennomføres. Dette kan tolkes som et tegn på den høye graden av autonomi respondentene hos forhandlerne opplever. De ansatte følger hovedføringer på hvordan de skal opptre, men kan selv prioritere hva som er viktig i deres stilling. Dette trekkes frem som noe som er spesielt relevant for Norge i forhold til andre land. En høy grad av autonomi gjør det enklere for den enkelte forhandler å reagere *raskt*, men det gjør det samtidig mindre sannsynlig at reaksjonen er konsistent hos alle forhandlerne, noe som er negativt i følge Benoit (1997). At man i en krisesituasjon tillater autonomi viser igjen at *respekt for mennesker* ikke bare er tomme ord i Toyota i Norge, men er forankret i grunnleggende antagelser og felles virkelighetsoppfatning.

Kvalitet og service

Toyota er kjent for de fleste som et selskap som gjennom flere tiår har vektlagt *kvalitet og service* for sine kunder. Således er kvalitet og service utrykte verdier for respondentene. Idet service er et kundeorientert begrep, henger det sammen med respekt for mennesker. Som beskrevet ovenfor er respekt for mennesker både en uttrykt verdi og en bruksverdi, så vi kan anta at det samme gjelder for service- begrepet. Dette underbygges av at Toyota får høy poengsum fra kundeundersøkelser når det kommer til tilfredshet med service. Når det gjelder kvalitetsbegrepet er situasjonen noe mer kompleks. Som Busch og Vanebo (2003) hevder, vil man ofte tilskrive negative hendelser eksterne årsaker (såkalt *locus of control*).

Nært sagt alle respondentene peker på media som den største årsaken til at krisen ble såpass stor som den ble. Flere respondenter var villige til å innrømme at det lå kvalitetsproblemer til grunn for krisen, men var snare til å påpeke at media blåste problemene ut av proporsjoner. Enkelte respondenter så helt bort ifra produktkvaliteten som en årsak til krisen. Dette kan antyde en motvillighet mot å stille spørsmål ved kvaliteten (skylapper). Dermed kan kvalitet være et uttrykt begrep som ikke er rotfestet like sterkt i bruksverdiene hos respondentene.

Avvik mellom bruksverdier og uttrykte verdier

En bedrift som er vant til å være vellykket kan risikere å maskere negative aspekter ved kulturen som positive (Tushman og O'reilly III, 1996). Slik vil bruksverdiene være ulike de uttrykte verdiene (Busch og Vanebo, 2003). Eksempelvis slet IBM tidlig på nittitallet med en kultur som kunne sies å være arrogant der de ansatte så produktene som overlegne, og det var et overdrevent internt fokus preget av tungroddede prosesser der intern status ble sterkt vektlagt. Disse aspektene ble (kanskje ufrivillig) maskert som de tradisjonelle IBM-verdiene som kvalitet, kundetilfredshet og respekt for individet (Tushman og O'reilly III, 1996).

Toyota fokuserer sine kjerneverdier rundt nettopp de samme begrepene. Måten respondentene svarer på spørsmålene knyttet til prioritering i krise, gjør det relativt klart at det er samsvar mellom *bruksverdier* og *uttrykte verdier* i forbindelse med kundetilfredshet og respekt for individet. Derimot vil den vantroen og fornektelsen respondentene beskriver i forhold til anklagene mot kvaliteten indikere at det ufrivillig kan ha oppstått en så blind tro på kvaliteten ved ens egne produkter at en ikke lenger evnet å se feil ved produktene (også beskrevet i Hemus, 2010). Med dette impliserer vi ikke at det med overlegg utvises arroganse, men sammenligningen med IBM viser at vellykkede organisasjoner kan komme til skade for å "glemme" eller maskere de verdiene som i utgangspunktet gjorde Toyota gode. Således har bruksverdiene variert fra de uttrykte verdiene når det kommer til kvalitetsbegrepet.

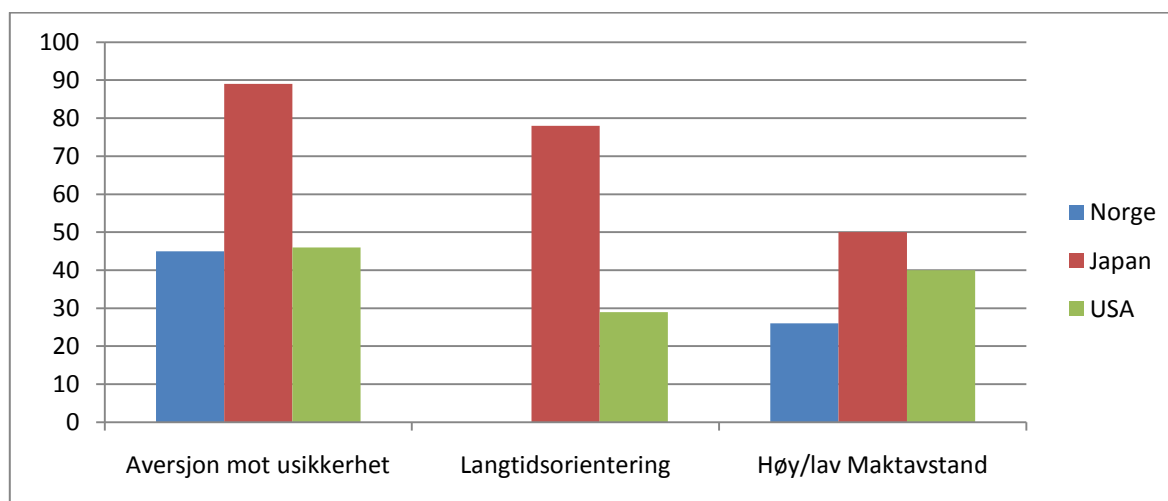
Våre funn om avviket mellom bruksverdiene og de uttrykte verdiene samsvarer med både teori og andre forskeres resultater. Fostring av en overdreven suksesskultur blir advart mot av Probst og Raisch (2005). Kvalitetsproblemer kan i en slik kultur bli sett på som noe

ufattelig, og benektelse kan derfor ta overhånd (skylapper). Hemus (2010) trekker frem at Toyotas kultur, på tross av fokus på lean og Kaizen, har dårlige forutsetninger for å identifisere og håndtere feil raskt. Dette høres paradoksalt ut, men begrunnes med at besettelsen av kvalitet gjør at alt annet enn perfektjon blir et nederlag.

6.2.2 – Kulturforskjeller

På samfunnsnivå

Flere respondenter trakk frem kulturforskjeller mellom landene Toyota opererer i som en forsterkende årsak til krisen. I tråd med Hofstedes (2009, se figur under) funn om kulturforskjeller påpeker representanter fra nært sagt hele organisasjonen at aversjonen mot usikkerhet er langt høyere i Japan enn i både Norge og i USA (se kapittel 2.3.5). Flere hevdet at Toyota hadde vokst for raskt for sitt eget beste og fokusert for lite på kvalitet, noe som kan tilskrives en kortsiktig tankegang. Dette kan således ha skadet langtidsorienteringen i fasen før en krise, slik at man på grunn av den raske veksten har måttet ta avveininger som på lang sikt var ugunstige.



Figur 7: Kulturforskjeller på samfunnsnivå (kilde: Hofstede, 2009)

Da krisen så inntraff kan den ha blitt forsterket av samhandlingen mellom to dimensjoner: aversjonen mot usikkerhet og maktavstand. Som daglig leder i Toyota Norge nevnte, kunne ikke Toyota i USA reagere raskt fordi *autonomien* var for lav: De måtte vente på klarsignal fra Toyota i Japan. Toyota i Japan var på sin side vant med at man skulle bruke tid og gå til kilden av problemet, noe som ledet til at de brukte lang tid før de kommenterte saken i USA og da

forverret krisen. Enigheten blant respondentene om at Toyota handlet for langsomt i forbindelse med hendelsene i USA kan være en indikasjon på at den tilliten man deler i Toyota Norge ikke i like stor grad preger organisasjonen internasjonalt; Toyota USA måtte vente på veiledning og retningslinjer fra TMC i Japan før de kunne reagere.

Subkulturer hos forhandlerne

I forhold til de ovennevnte ulike grupperingene hos forhandlerne, peker flere på forskjeller mellom salgs- og verkstedsavdelingene. De har forskjellige oppgaver, ulik teknisk kompetanse og ulike mål (se de fem faktorene for dannelse av subkulturer, kapittel 2.3.5). Dette henger igjen sammen med ulike motivasjonseffekter; Verksted skal reparere bilen og arbeide innenfor rammene av garantisystemet, mens salg må forholde seg til salgsmål og provisjonsbasert lønn.

Den fysiske barrieren i kommunikasjonsprosessen forsterkes i den grad subkulturene er forskjellige og vanskeliggjør kommunikasjon mellom avdelingene, slik at det forebyggende arbeidet før en krise svekkes. I tillegg kan barrierene mellom avdelingene føre til dårligere forståelse av organisasjonens overordnede mål, og den ansattes rolle i lys av disse målene (Chernatony, 2006). Dette vil gjøre seg særlig gjeldende i fasen der organisasjonen er i en krise og skillet mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene synliggjøres. Til tross for skillet mellom avdelingene, deler de ansatte den samme oppfatningen av hva som er viktig i en krisesituasjon. Dette taler for at de likevel har et sterkt felles verdigrunnlag.

Forholdet mellom forhandler og importør

Dynamikken mellom forhandler og importør beskrives som svært viktig for hvordan Toyota responderer i en krisesituasjon, særlig av typen der produktfeil leder til tilbakekallinger. En slik situasjon kan bli anspent, fordi forhandlerne gjennomfører og skal ha betalt for servicereparasjoner basert på feil med produktet TMC leverer. Da respondentene likevel opplever at de ikke behøver å krangle om hvem som betaler for hva, er dette et tegn på at de grunnleggende oppfatninger på tvers av Toyota i Norge er samstemte: Kundens behov settes foran eventuell intern krangling om penger. Begrepet *tillit* er igjen et nøkkelord som gjør det mulig å fokusere på de overordnede målene til Toyota.

6.2.3 – Kommunikasjonskultur

Samtlige respondenter oppfatter at *kulturen er åpen* innad i Toyota, at det er enkelt å kommunisere på tvers av avdelinger og overfor kunder. Dette er trolig en fordel i forbindelse med forebygging av kriser, jfr. at en åpen kultur gir en god og *åpen kommunikasjon*, noe som er positivt i følge (Erlien, 1999). Ansatte på forskjellige nivåer blir mer samlet og står derfor bedre rustet mot kriser. Vi kan derfor anta at den åpne kulturen i Toyota i Norge har hjulpet i forbindelse med krisehåndtering; mer spesifikt i forkant og underveis i krisen.

En stor grad av åpenhet mellom forhandlerne vil gjøre det enklere for Toyota å spre *best practices*, og dermed minske risikoen for å gjøre feil. Åpenhet og kommunikasjon innad vil øke sannsynligheten for at de ulike forhandlerne handler og tenker homogent i krisesituasjoner (jfr. Marra, 1998). I tillegg er konsensusbygging og tillit nøkkelbegreper i kulturen; prosesser som er avhengige av god kommunikasjon. Fokus på konsensusbygging krever mye ressurser i Toyota og medfører lange beslutningsprosesser. Dette er trolig også en viktig årsak til at de i USA håndterte krisen såpass sent som de gjorde. På en annen side vil det være positivt å bruke tid på å bygge konsensus, siden dette medfører at felles virkelighetsoppfatning styrkes på det ubevisste nivå (jfr. Schein, 1987).

Konsensusbygging kan imidlertid ha medvirket til at de ansatte hadde skylapper når det gjelder Toyota. De kan ha blitt dratt med i den gjengse oppfatningen i bedriften: at Toyota er best. Dette henger igjen sammen med funnene til Tushman og O'reilly III (1996), som påpeker at man kan risikere å få en blind tiltro til produktet. Da vil man i mindre grad være i stand til å stille spørsmål ved selskapet og produktet. Dette kan ha ledet til at Toyota-ansatte ikke har sett signalene som ledet opp til krisen (jfr. Wang, 2008) – nemlig at kvaliteten har dalt over tid. I tillegg vil blind tiltro til produktet gjøre det vanskelig for Toyota-ansatte å adoptere en kreativ tankegang når de forbereder seg mot kriser (noe som er uheldig jfr. Mitroff og Alpaslan, 2003).

Som nevnt i diskusjonen av kvalitetsbegrepet bagatelliserte flere respondenter kvalitetsens rolle i krisen. Underveis i krisen kan denne oppfattelsen av ufeilbarlighet og eksterne årsaker ha ført til sjokk, tregere reaksjon og uenighet i håndteringen av situasjonen. Dersom skylapper leder til at de ansatte ser bort fra produktkvalitet som medvirkende årsak til

krisen, vil dette føre til begrenset læring av krisen i etterkant, ettersom de ikke ser *kjernen* av problemet. Følgelig vil også forebyggingen av fremtidige kriser bli svekket, da man kan skyldes på en *ekstern* årsak som var utenfor deres kontroll (Busch og Vanebo, 2003).

Støy i kommunikasjonsprosessen

Til tross for at respondentene beskriver kommunikasjonskulturen som åpen, synes det å være uenighet knyttet til hvordan man skal benytte feilmeldingssystemet som formidlingskanal. Vi vil her fokusere på måten feil, bekymringer og forslag blir tatt opp og diskutert. Som nevnt kan problemer oppstå som følge av usikkerhet knyttet til hvem som skal rapportere hva, og hvordan dette skal gjøres (Busch og Vanebo, 2003). Feilrapporteringsystemet beskrives som en sentral del av det forebyggende arbeidet som gjennomføres i Toyota.

Toyota skilter med høy grad av intern rekruttering og "familiebygging", noe som legger til rette for en felles kultur der medlemmene deler referanserammer for å *kode/dekode* budskap (jfr. kommunikasjonsmodellen, delkapittel 2.3.6). Isolert sett vil dette gjøre det mer sannsynlig at Toyota i Norge håndterer en krise koherent i forhold til kulturen. Hovedfokuset under krisen var klart rundt om i bedriften; kunden skulle stå i fokus og problemet skulle løses. Dette kan tolkes til hen at Toyota i relativt stor grad har evnet å bygge en felles kultur, idet de reagerer såpass koherent knyttet til hovedfokuset i organisasjonen.

Feilrapporteringsverktøyet som *formidlingskanal* er et sentralt element for at kontinuerlig forbedring skal fungere i praksis, og således i det forebyggende arbeidet i fasen før en krise inntreffer. Flere av respondentene nevnte det som positivt at de selv kan være med å påvirke produktet de jobber med, noe som indikerer en *deltakende kultur* (noe som er positivt i følge Grunig, 1992). Systemet fremstår som solid, men litt tregt. Selv om det påpekes at det foreligger konkrete rutiner for hvordan feilrapportering skal foregå, indikeres det at systemet ikke blir brukt på samme måten av alle. I den grad det likevel finnes distanse mellom forhandlerne og importørens oppfatninger av feilrapporteringsystemets rolle, kan dette påvirke det forebyggende arbeidet i fasen før en krise. Toyota Norge ser systemet som særdeles viktig for å forebygge produktrelaterte feil. Når medarbeidere hos forhandlerne

uttrykker at det hender de heller jobber rundt problemene heller enn å rapportere disse, tyder dette på at oppfatningene av systemet og rapporteringsrutinene er forskjellig. Disse ulike oppfatningene kan skade organisasjonens overordnede mål fordi de uttrykte verdiene (ledelsens mål) ikke samsvarer med bruksverdiene (arbeidernes verdier som styrer atferd) (jfr. Chernatony, 2006). Som vi beskrev i delkapittel 4.2, førte usikkerhet knyttet til hvem som skal rapportere hva til den første ulykken i USA; en bekymringsmelding ble ikke fulgt opp. Respondentene mener at dette ikke kunne ha skjedd i Norge, til tross for at det fremgår at det faktisk *finnes* usikkerhet og ulike oppfatninger knyttet til hvordan feil skal rapporteres.

Støy i kommunikasjonsprosessen kan også ha sammenheng med kulturforskjellene mellom landene. På nasjonalt plan vet vi at japansk kultur er hierarkisk sammenlignet med mange andre land (Hofstede, 2009) og fører videre til en hierarkisk struktur nedover i selskapet (i kontrast til en organisk struktur, jfr. Grunig, 1992). Et slikt system kan bære preg av lite åpen kommunikasjon, der formelle kommunikasjonskanaler må følges til punkt og prikke (Hemus, 2010). I den grad de ansatte opplever at systemet er hierarkisk og tungrodd kan dette føre til at ansatte på lavere nivå, selv i Norge, opplever det slik at det ikke er noe poeng i å peke ut feil eller mangler. De kan oppleve at det er enklere å jobbe seg rundt problemene enn å vente på en løsning fra Japan, noe flere av respondentene ga uttrykk for. Dette kan igjen føre til at et problem som i utgangspunktet er lite eskalerer slik at det til slutt utløser en krise (som omtalt i Hemus, 2010).

Det synes og å være en *fysisk* barriere i rapporteringssystemet mellom avdelinger i forhandlerne, eksempelvis mellom verksted, kundemottak og salg. Kunden henvender seg enten til kundemottaket eller til selgeren den kjenner når det er noe feil med en bil. En bekymringsmelding kan altså risikere å gå gjennom tre ledd (selger-kundemottak-verksted) før den i det hele tatt registreres i feilrapporteringssystemet. Uansett hvor god felles forståelse de ulike medarbeiderne hos en forhandler har, vil det være fare for at meldinger får et forvridd meningsinnhold idet det passerer gjennom flere ledd (Rothwell, 2010).

Unnlatelse av rapportering av alvorlige feil skjer nok i liten grad på grunn av støykildene vi har beskrevet ovenfor. Imidlertid er det opphopningen av tilsynelatende *små* feil som har ført til situasjonen der selskapet har vært igjennom en krise knyttet til den overordnede

produktkvaliteten. I tillegg kan støykildene føre til lavere *læring* innad i organisasjonen (som drøftet i delkapittel 2.2.3), siden feilrapporteringssystemet blir brukt på forskjellig måte. I ytterste konsekvens kan ulik grad av læring igjen føre til at enkelte forhandlere håndterer kriser bedre enn andre.

6.3 – Implikasjoner

Vi vil i dette delkapittelet gå gjennom analysens implikasjoner i forhold til ledelsesmessige, metodiske og teoretiske aspekter.

6.3.1 – Ledelsesmessige implikasjoner

På enkelte områder har vår analyse avdekket områder der den gjeldende organisasjonskulturen påvirker Toyota i Norges evne til å håndtere kriser negativt. Særlig knyttet til de grunnleggende antagelsene i kulturen og i forbindelse med kommunikasjonsprosessen finner vi negative aspekter ved kulturen. I dette delkapittelet vil vi komme med forslag til hvordan disse feltene kan utbedres.

Grunnleggende antagelser i kulturen

Som flere respondenter uttaler, må Toyota finne tilbake til kjernen ved det de driver med. I forhold til våre funn tilsier dette at bedriften må få samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier i forhold til kvalitetsbegrepet. En slik endring kan være vanskelig, særlig fordi den innebærer at samtlige i Toyota både i Norge og i verden må ta et oppgjør med sine grunnleggende antagelser og anerkjenne hva kvalitetsbegrepet innebærer for Toyota. En må altså bryte ned uheldige aspekter ved kulturforskjellene og subkulturene som har oppstått. Som Chernatony (2006) forespeiler kan Toyota i Norge ha større grad av "utveksling" mellom avdelingene, slik at de ansatte får en bedre forståelse av deres rolle i lys av hele organisasjonens behov. I tillegg kan eksempelvis konferanser med fokus på kjerneverdiene ha representanter fra *hele* organisasjonen. Dette kan hjelpe ledelsen å spre og synliggjøre anerkjennelsen av at kvaliteten både produktmessig og servicemessig må heves.

Støy i kommunikasjonsprosessen

Feilrapporteringsverktøyets preventive effekt svekkes som vi har vært inne på av ulik forståelse og bruk av systemet. Dette er en vesentlig mangel, særlig sett i lys av at krisen Toyota nå har vært igjennom henger sammen med det de selv oppfatter som dalende produktkvalitet. Igjen kan større grad av flyt av mennesker mellom forskjellige nivåer bedre situasjonen; Toyota Norge og personell hos forhandlerne må få en bedre felles forståelse for bruken av systemet. Et annet mulig tiltak kan være i større grad å *synliggjøre* for eksempelvis mekanikerne at systemet faktisk fører til resultater.

6.3.2 – Metodemessige implikasjoner

Vi har under arbeidet med utredningen møtt på noen utfordringer knyttet til velegnetheten av vårt metodevalg. Vi kunne for eksempel benyttet Mars-metoden (Collins og Porras, 1996, gjengitt av Chernatony, 2006) for å avdekke verdiene i bedriften, og belyst eventuelle differanser mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Metoden krever dog gruppeintervjuer, noe som med tanke på de øvrige temaene vi belyser ikke ville være fordelaktig fordi vi i stor grad var ute etter respondentenes upåvirkede, personlige meninger.

Til tross for at våre antagelser om årsaksforhold er bygget ut i fra en grundig teorigjennomgang, utelukker vi som sagt ikke at de faktorene vi studerer kan ha flere kausalitetsforhold enn de vi studerer. Eksempelvis kan organisasjonskulturen endres gjennom utarbeidelsen av kriseplaner. En krise har selvsagt også potensial til å endre organisasjonskulturen. Fremtidig arbeid ved temaet kan utdype disse koblingene.

Vi mener å ha avdekket rimelig representativ holdning i Toyota i Norge. Likevel kan dette verifiseres eller avkreftes gjennom å benytte intervjuresultatene til å uforme spørreskjemaer i en kvantitativ undersøkelse som kan besvares av større deler av populasjonen. Dette vil medføre bedre reliabilitet og generaliserbarhet enn denne utredningens omfang tillater.

6.3.3 – Teorimessige implikasjoner

Vår oppgave hadde verken som utgangspunkt å utvikle teori eller å teste hypoteser for å danne teori. Likevel vil våre funn kunne ha betydning for de teoriene vi tar utgangspunkt i.

”Formelle” kriseplaner synes å være nærmest ikke-eksisterende i Toyota i Norge. Likevel sitter vi igjen med inntrykket av at organisasjonen i Norge reagerte forholdsvis raskt, nøyaktig og konsistent i en krisesammenheng. Således underbygger våre funn den forskningsretningen som hevder at organisasjonskulturen har en større prediktiv kraft enn tilstedeværelsen av kriseplaner (slik det blir hevdet av eksempelvis Marra, 1998, Grunig, 1992, Mitroff, 2005 og Wise, 2003).

7.0 – Konklusjon

Våre funn indikerer at Toyota i Norge har en sterk, felles kultur, sentrert rundt *respekt for mennesker, kvalitet og service*. Videre ser det ut til at Toyota i Norge vektlegger disse verdiene også i organisasjonens tilnærming til fenomenet krise. Funnene kan altså antyde at organisasjonskulturen har en innvirkning på hvordan Toyota i Norge håndterer kriser. Våre konklusjoner er basert på en gjennomgang av resultatene fra intervjuene opp mot presenterte teorier om organisasjonskultur og krise.

Vi kan konstatere et fravær av kriseplaner, øvelser og så videre. Dermed indikerer våre funn at "offisielle" kriseplaner har liten påvirkning på hvordan organisasjonen tilnærmer seg krise. Fraværet av planlegging mot kriser kan henge sammen med Toyotas tilnærming til problemløsning; en krise er kun et problem av større dimensjoner, og fordrer samme tilnærming som mindre problemer. Bruksverdiene ser ut til å overlappe godt med de uttrykte verdier. Således har organisasjonen et sterkt *felles verdigrunnlag*. Et sterkt felles verdigrunnlag kombinert med *tillit* på tvers av organisasjonen gjør det mer sannsynlig at organisasjonen handler *raskt, nøyaktig og konsistent* hvis en krise inntreffer. Dette underbygges av respondentenes beskrivelse av krisehåndteringen i 2009-10, der tillit og respekt for mennesker gjorde at respondentene opplevde at krisen ble godt håndtert i Norge.

Angående *kvalitetsbegrepet* kan det i kulturen ha blitt dannet skylapper, fordi man sjelden har måttet ta stilling til kvalitetsproblemer. Det kan gjøre det vanskeligere å se feil, noe som gjør det vanskelig å tolke eventuelle signaler om at det er problemer i gjære. Med dette impliserer vi ikke at det med overlegg utvises arroganse; vi påpeker simpelthen viktigheten av at man aldri må slutte å stille spørsmål ved de grunnleggende aspektene av organisasjonskulturen. I studien av kommunikasjonsaspektet ved organisasjonskulturen har vi hatt relativt stort fokus på hvordan feilrapporteringssystemet oppleves av respondentene, idet dette systemet kan sees som ryggraden i det forebyggende arbeidet mot kriser. Systemets forebyggende effekt svekkes av støy, særlig knyttet til usikkerhet i hvor effektivt systemet faktisk er. Kommunikasjonskulturen for øvrig oppfatter vi som åpen.

8.0 – Kilder

Artikler og bøker

Barney, J. B. (1986): *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* The Academy of Management Review, Vol. 11, nr. 3, juli 1986.

Barney, J.B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17 nr. 1, s.114-115.

Barnlund, D. C. (2008): *A transactional model of communication*. C. D. Mortensen, Communication theory. New Brunswick, Transaction. 2. utgave, s.47-57.

Barton, L. (2001): *Crisis in Organizations II*. OH: College Divisions South-Western. Cincinnati.

Benoit, W.L. (1997): *Image repair discourse and crisis communication*, Public Relations Review, by JAI Press Inc.

Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O. (1999). *Endringsledelse i det offentlige*. Tano Aschehaug, Oslo. 2. utgave.

Busch, T. og Vanebo J.O. (2003): *Organisasjon og Ledelse*. Universitetsforlaget AS, Oslo. 5. Utgave, s. 189-209.

Chernatony, L. (2006): *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Butterworth-Heinemann, Burlington. Kap. 5.

Clark, T. (1988): *The Concept of a Marketing Crisis*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 16, nr. 2, s. 43-48.

Collins, J. og Porras J. (1996): *Built to last*. Century, London.

Coombs, T. (2006): *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. CN: Prager, Westport.

- Coombs, T. (2007): *Crisis management and Communications*. Institute for public relations.
- Dey, I. (2004): *Grounded theory*. Qualitative research practice, 2004. SAGE Publications, London, kap. 5.
- Erlie, B. (1999): *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. Tano Aschehoug. 2.utg.
- Flyvbjerg, B. (2004): *Five misunderstandings about case-study research*. Qualitative research practice, 2004. SAGE Publications, London, kap. 27.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2005): *Research Methods in Business Studies*. Pearson Education Limited, Glasgow. 3. utg.
- Ginevičius, R. og Vaitkūnaitė, V. (2006): *Analysis of organizational culture dimensions impacting performance*. Journal of Business Economics and Management, vol. VII, nr. 4, s. 201–211.
- Giorgi A. (1985): *Sketch of psychological phenomenological method*. Phenomenology and Psychological Research, Duquesne Univ. Press. Pittsburgh, s. 8-22.
- Glaser, B.G. og Strauss A. (1967): *Discovery of Grounded Theory*. Strategies for Qualitative Research. Sociology Press, Mill valley, CA.
- Glaser, B.G. (1978): *Theoretical Sensitivity*. Sociology Press, Mill valley, CA.
- Glaser, B.G. (1992): *Emergence v. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*. Sociology Press, Mill valley, CA.
- Grunig, J. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Ass. New Jersey. s. 465.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*. Beverly Hills, Sage Publications. London.

Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations*. Software of the mind, McGraw Hill. London.

Holweg, M. (2007): *The genealogy of lean production*. Journal of Operations Management 25 (2), s. 420–437.

Jebsen, A.H., Normannsen, S.W. og Schmidt, I.S. (2003): *Redd for ruin av merkenavn*. Dagens Næringsliv, Jobb og karriere, 17.02.03, s. 16-17.

Keller, K.L. (2002): *Branding and Brand Equity*. Relevant Knowledge Series, Marketing Science Institute.

Lerbinger, O. (1997): *An era of crisis*. I The Crisis manager: facing risk and responsibility. Lawrence Erlbaum Ass. New Jersey. kap. 1-3.

Liker, J. (2004): *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Lijphart, A. (1971): *Comparative Politics and the Comparative Method*. The American Political Science Review, 65. s. 158-177.

Malterud, K. (1996): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Tano Ascheoug, Oslo.

Marra, J. (1998): *Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations*. Public relations Review 24. Winter (4), s. 461-474.

Mitroff, I.I. (2005): *Why Some Companies Emerge Stronger And Better From a Crisis: Seven Essential Lessons For Surviving Disaster*. AMACOM, New York.

Mitroff, I.I. og Pauchant, T.C (1991): *Corporations that prepare for disaster*. Business and Society, 75, s. 78-79.

Mitroff, I.I. og Alpaslan, M.C. (2003): *Preparing for Evil*. Harvard Business Review, april 2003, s. 109-115.

O'Reilly III, C.A., Chatman, J. og Caldwell, D.F. (1991): *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. The Academy of Management Journal, vol. 34, nr. 3, sept., 1991.

Probst, G. og Raisch, S. (2005): *Organizational Crisis: the logic of failure*. Academy of Management Executive, feb 2005, vol. 19 nr. 1, s. 90-105.

Rokeach, M. (1976): *The nature of human values and value systems*. I: Hollander, E.P. og Hunt, R.G. (red.): *Current Perspectives in Social Psychology*. Oxford University Press, New York.

Rothwell, J. (2010): *In the Company of Others: an introduction to communication*. Oxford University Press New York, nr. 3, s. 11-15.

Saunders, M., Thornhill, A. og Lewis, P. (2009): *Research methods for business students*. Pearson Education Limited, Harlow.

Schein, E. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag, Oslo.

Seale, C. (2004): *Quality in qualitative research*. Qualitative research practice, 2004. SAGE Publications, London, kap. 26.

Shannon, C. E., og Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press, Urbana, Illinois.

Strauss, A. og Corbin, J. (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage, London.

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget. Bergen. 3. utgave.

Tushman, M. og O'reilly III, C.A. (1996): *Ambidextrous organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California management review vol. 3, s. 23.

Wang, J. (2008): *Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management*. Advances in Developing Human Resources, juni 2008, vol. 10 nr. 3, s. 425-445.

Wise, K. (2003): *The Oxford Incident: organizational culture's role in an anthrax crisis*.
Public Relations Review vol. 29, November 2003, nr. 4, s. 461-472.

Forelesningsnotater

Greve, A. (2010): *Using interviews in qualitative research*. Methodology for Master thesis forelesning, NHH. Vår 2010.

Hem, L. (2010): *Brands and brand crisis. Strategic crisis management forelesning*, NHH. 4. februar 2010.

Lofquist, E. (2010): *Safety, security and crisis management*. Strategic crisis management forelesning, NHH. 28. januar 2010.

Nettsider

Aftenposten.no (2011): *Fant ingen feil i Toyota*.
<<http://www.aftenposten.no/bil/article4023433.ece>> (8. februar 2011).

Brandeggen, T. (2010): *Denne dødsulykken har rystet Toyota-eiere*.
<<http://www.tv2nyhetene.no/utenriks/denne-doedsulykken-har-rystet-toyota-eiere-3126535.html>> (17. februar 2011).

Browning, R. (2010): *Toyota recalls across the world: full list so far*.
<<http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2010/feb/09/toyota-recalls-full-list>> (16. februar 2011).

By, A. J. (2010): *Steering Toyota out of a crisis*.
<http://www.asianewsnet.net/epaper/pdf/AsiaNews%20Feb26-Mar11_2010%20PDF.pdf> (23. februar 2011).

Cato, J. (2010): *Recall madness a crisis for Toyota*.

<<http://www.theglobeandmail.com/globe-drive/driving-it-home/recall-madness-a-crisis-for-toyota/article1446308/>> (8. februar 2011).

Haugan, O. og Brandeggen, T. (2010): *Toyota Norge tilbakekaller 30 000 biler*.

<<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/forbruker/toyota-norge-tilbakekaller-30000-biler-3127207.html>> (17. Februar 2011).

Haq, H. (2010): *Toyota recall update: dealers face full lots, anxious customers*. The

Christian Science Monitor. <<http://www.csmonitor.com/USA/2010/0129/Toyota-recall-update-dealers-face-full-lots-anxious-customers> > (14. Februar 2011).

Hemus, J. (2010): *Accelerating towards crisis: a PR view of Toyota's recall*. The

Guardian.<<http://www.guardian.co.uk/business/2010/feb/09/pr-view-toyota-reputation-management%20>> (15. februar 2011).

Hofstede, G. (2009): *Cultural Dimensions*. ITIM International. <[http://www.geert-](http://www.geert-hofstede.com/)

hofstede.com/> (14. februar 2011).

Johnson, S.B. (2008): *Success, Failure and NASA culture*. Ask Magazine, s.52- 56.

<http://askmagazine.nasa.gov/pdf/pdf32/NASA_APPEL_ASK_32i_success_failure_nasa_culture.pdf> (14. februar 2011).

Malt, U. (2011): *grounded theory (SML-artikkel)*.

<http://www.snl.no/.sml_artikkel/grounded_theory> (8.juni 2011).

Sandal, R. (2011): *Geert Hofstedes kulturdimensjoner*. Høgskolen i Oslo.

<http://www.lu.hio.no/flerkultur/faglig/Hofstede_dim.html> (18. mai 2011).

Statens Vegvesen (2010): *Undersøker Toyota Prius fra E18*.

<<http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Media/Nyhetsarkiv/Nasjonalt/Undersøker+Toyota+Prius+fra+E18.127638.cms>> (20. februar 2011).

Taylor, F. (2010): *Beware the political factor with Toyota's stock*.

<<http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/investment->

ideas/features/vox/beware-the-political-factor-with-toyotas-stock/article1465572/> (23. februar 2010).

Toyota Material Handling Norway (2011): *The Toyota Way*. <<http://www.toyota-forklifts.no/No/company/Pages/The%20Toyota%20Way.aspx>> (8. februar 2011).

Toyota Motor Corporation (2011): *History of Toyota*. <http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota> (8. februar 2011).

Toyota Norge (2010): *Kundetilfredshet*. <<http://www.toyota.no/tib/35-kundetilfredshet.aspx>> (8. februar 2011).

Yahoo! News (2011): *Government: No electronic flaws in Toyotas*. <http://news.yahoo.com/s/ap/20110208/ap_on_re_us/us_toyota_recalls> (8. februar 2011).

Wikipedia (2010): *2009-2010 Toyota vehicle recalls*. <http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota_vehicle_recalls> (16. januar 2011).

Wikipedia (2010): *Toyota*. <http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota#2009.E2.80.932010_vehicle_recalls> (16. januar 2011).

9.0 –Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Guiden er knyttet til teorifremstillingen i den grad av at spørsmålene er sentrert rundt å belyse sentrale teoretiske aspekter knyttet til kultur og krise. De aspekter vi søker å belyse med et spørsmål er indikert av teksten i kursiv bak spørsmålet.

Presentasjon

- Forskerne
- Bakgrunn for intervjuet
 - Masteroppgaven – hensikten og problemstillingen
- Rammer for intervjuet
 - Lengde, båndopptaker, slette data, osv.
 - Mange spørsmål, vi vil styre samtalen inn på de temaene vi skal gjennom
 - Litt om deg, så snakker vi om kulturen, så om krise

Intervjuobjektets bakgrunn

1. Stilling, hvor er du i organisasjonen, hvem er over, ved siden av, under
2. hvor lenge personen har jobbet der
 - Tidligere roller i organisasjonen, evt. hvordan man ble mottatt hvis man er ny
3. Trives du på jobben? Hvorfor? Nevn tre faktorer som påvirker din trivsel (*ett av kriteriene for at organisasjonen er vellykket ifølge Grunig, 1992*).

Overgang: Nå som vi vet litt mer om deg kan vi gå over på hvordan du oppfatter...

Om kommunikasjons- og organisasjonskulturen

4. Hva er Toyota for deg, hva karakteriserer kulturen? Hva er hovedtrekkene? (*felles forståelse, avdekke grunnleggende antakelser for kulturen. Diffuse/sprikende svar kan tyde på usikkerhet i bedriften*)
5. Hvordan kommer disse holdningene til uttrykk utad, hva sier kundene? (*kulturuttrykk, samsvar innad og utad*)
6. Føler du det er kulturforskjeller innad i Toyota?
 - Oppfølging: La prate fritt, styr så inn på ledd nærmest intervjuobjekt, beveg

seg så utover. Forholdet til andre avdelinger, innad i forhandleren, mellom forhandlerne og Toyota, operasjonelt og ledelse, mellom land (*subkulturer, negative eller positive, forskjeller fra land til land?*)

- Påvirker det måten du kommuniserer på? (*kommunikasjonskultur*)

7. Er det enkelt å si fra og føler du at du blir hørt hvis du har ideer eller bekymringer rundt et produkt?

- Hvordan går du frem for å rapportere en feil, si fra om en bekymring, etc.
- Føler du ideene blir fulgt opp?
- Er det enkelt å gå inn på sjefens kontor? (*støttende/åpen kultur, flat struktur, maktavstand*).
- Tror du det er enkelt for andre i samme stilling å komme til orde? Folk lenger oppe/nede da? (*Informasjonsflyt, ledelsesmessige særtrekk, er man ydmyke i Toyota?*)

8. Når en alvorlig feil eller et problem oppstår, hva er ditt primære fokus? Eksempelvis allmenn sikkerhet, jobben din, helse, avklare hvem sin feil det var, omdømmet til Toyota. (*felles forståelse rundt sikkerhet og prioriteringer*)

9. Lean – forhindre at samme feil skjer to ganger – hvordan er hverdagen din påvirket av dette konseptet? (*Konstant forbedring*)

10. Føler du at du kan uttale deg fritt til eksempelvis bekymrede kunder?

- Eller ligger det føringer for hva du kan uttale deg om, eksempelvis at du må referere til policy, nettside, leder, osv. (*autonomi og åpenhet i kommunikasjon*)

11. Når det rettes kritikk mot Toyota, hvordan reagerer du personlig?

- Likgyldig "jeg bare jobber der", forsvar, eller kritisk til Toyota
- Hvordan tror du folk flest i Toyota reagerer? (*tilhørighet, individualisme kontra kollektivism*)

Overgang: Da har vi snakket en del om deg og hva du synes om organisasjons- og kommunikasjonskulturen, nå vil vi snakke om...

Om krisehåndtering

12. Hva tenker du når du hører ordet krise?

- La respondenten snakke fritt, styr så inn på bremse/elektronikkproblemene, "Prius-krisen" (*oppfattelse av krise*)

13. Hva synes du om risikohåndteringen i Toyota?

- Forklar at risiko= Sannsynlighet for at noe går galt X konsekvensene av at noe går galt
- Kan du selv foreta vurdering av konsekvens/risiko, eller blir dette gitt fra lenger oppe? (*oppfattelse av risiko, autonomitet*)

14. Hva slags krisesituasjoner tror du er mest sannsynlig for Toyota?

15. Hva slags formelle kriseberedskapsplaner har dere?

- Blir disse fulgt?
- Hva med kriseteam?
- Forhåndsforberedte meldinger og informasjonskanaler? (*formell kriseforberedelse, Coombs 2007*)

16. Gjennomfører dere kriseøvelser?

- Hva slags øvelser?
- Er de relativt like fra år til år, eller er man oppfinnsom i de mulige scenarioer som kan skje? (*ref. å være forberedt i form av kreativ krisetankegang, Mitroff og Alpaslan (2003)*)

17. Kan du selv bestemme hvilke skritt som må tas i en krisesituasjon?

- Følger du en ferdig oppsatt plan, eller får du føringer fra folk lenger oppe i systemet? (*formell kriseforberedelse, autonomi, underliggende fokus*)

18. Vil du si at problemene knyttet til uønsket akselerasjon i for eksempel Avensis og Prius var en krise for Toyota? (*felles forståelse av hva som utgjør en krise i forhold til definisjonen av merkevarekrise: Merkets mål er truet, 2) redusert mulighet til å kontrollere/styre merkemiljøet og det er 3) begrenset responstid.*)

19. Hvilken påvirkningskraft føler du at du hadde til å forbedre situasjonen under krisen?

Jfr. tilbakekalling av 30 000 biler i Norge. (*åpen kultur med rom for tilbakemeldinger*)

20. Hvordan fulgte dere opp bekymrede kunder underveis og i etterkant av krisen?

(*fokus på kunder, opprettholde kontakt med interessenter gjennom krisen*)

21. Hvem føler du var skyld i Prius-krisen?

- Hvordan ble skyldspørsmålet håndtert? *(enighet i respons indikerer felles oppfatninger i selskapet ift. virkelighetsoppfatningen. Belyser og aversjonen mot usikkerhet; Har man samme oppfatning av sentrale spørsmål?)*
22. Vil du si at organisasjonskulturen og måten dere kommuniserer på i Toyota påvirket måten selskapet håndterte krisen på? Eventuelt hvordan?
23. Ble forholdet mellom forhandlerne og Toyota Norge endret? *(undersøker om åpenheten i selskapet har blitt endret)*
24. Føler du at det har skjedd endringer for å skape en organisasjonskultur som er mer motstandsdyktig mot eventuelle kriser? Evt. hva? *(endre kultur).*
- Har dere lært av det som skjedde?
 - Kan du nevne eksempler på hvordan hverdagen din er annerledes etter kvalitetsproblemene/krisen? Lean? *(lære av krisen)*

Vedlegg 2 – Resultater

Vedlegget starter på neste side.

Organisasjonskultur		Toppledelse Toyota Norge		TOFFO	Ledergruppe, forhandlere				Medarbeidere, forhandlere		
		Daglig leder	PR-sjef	Daglig leder	Servicedirektør	Oppl.sjef TPS	IT-sjef	Ettermarkedssjef	Teamleder	Teamleder	Delelager
Oppfattelse av kultur (Felles, sterk?)	4	Respekt for mennesker , kontinuerlig forbedring : Toyota Way. Gå til kilden av problemet og løs problemer ved konsensusbygging .	Mennesker i fokus og respekt. Bemyndiggjøring, flat struktur. Nå: mer struktur enn kultur. Systematisering av Kaizen .	Respekt for mennesker gode interne relasjoner gjennom Toyota Way. Kunden og kvalitet først. Kvalitet gjennom problemløsning , skritt for skritt.	Den beste bilen i verden . Ser ikke helt klart. Sterk merkevare . Brenner for merket.	Kontinuerlig forbedring , respekt for mennesket , ta vare på hverandre. Kunden er viktig.	Respekt for mennesker , jobbe etter prosesser og metodikk. Vet hva man skal forholde seg til.	Kvalitet, service , trygt og godt. En merkevare og et firma man kan være stolt av.	Gjennomtenkt og systemenbastert . Fokus på problemløsning . Utfordrende. JIT stiller krav .	Respekt for mennesker , tar vare på folk. Kvalitet og service er det vi lever av.	Bedriften er først og fremst en arbeidsgiver. Toyota-familien , men er ikke like sterk lenger.
Kulturoppfattelse uttad til kunder	5	Respekt og forbedring .	Positivt . Ser på Toyota på samme måte som alltid.	Fornøyde med kvaliteten .	Traust og solid bedrift. Ikke den mest spennende, men gjør jobben . Ikke alle er opptatte av statussymboler.	De ser at vi har det ryddig på verkstedet. Lett stemning og folk trives.	Tilbakemeldinger om hyggelige ansatte . Vi setter kunden først .	Fornøyde med kvalitet og service .	Fornøyde med kvalitet og service (bekreftet av målinger). Fokus på kunden først . Gode tilbakemeldinger.	Kvalitet og service (de som er misfornøyde her, er misfornøyde overalt).	Fornøyde med kvalitet . Men kvaliteten daler , og yngre kunder shopper mer rundt.
Kulturforskjeller i Toyota	6	Samme grunnlag, nært opp mot Japan . TME mer strukturert og hierarkisk , Norge mer løse i snippen.	Forhandler-importør har noen forskjeller . Generasjonsskifte i forhandlernettet. Større fokus på kostnader og inntjening enn før. TME fjernere fra Toyota Way enn TN. Toyota-familien svekket.	TME annerledes fra Norge, Toyota Way og familiebegrepet ikke like sterkt, mer hierarkisk . Salg/verksted har ulike ståsteder: Salg lover , verksted må innfri . Mer kommunikasjon mellom avdelinger ved mindre forhandlere.	Ja , men solid felles plattform. Fusjon med TB: betydelig kulturforskjell. JB har mer kunnskap om kulturbygging enn TN. Siden rekrutteringen i mindre grad skjer nedenfra. Mindre ballast. JB rekrutterer 75% internt .	Kulturforskjeller mellom forhandlere , bl.a servicegrad. Etter sammenslåing med TB: enkelte kulturforskjeller. Minkende nå. Mennesketyper forskjellig i salg og verksted: gir kulturforskjeller. Forskjellige utfordringer.	JB kultur lik den i Toyota. Samler oss om riktig filosofi. Må bli enige mellom avdelinger, men vi har en god kultur for konsensusbygging.	Noe forskjell mellom salg og ettermarked/verksted; river ned barrierene ved å konsultere alle. Sterkt forhandlernet i Norge. Folk har litt forskjellig forhold til Toyota Way.	Uenigheter mellom verksted og salg: Verksted mer firkanta , mens salg er mer salgsorienterte . Små forskjeller etter sammenslåingen med TBilsenter. Hovedtrekk like . Toyota-familien. TN samlende .	Kunden flyter både blant selgere og på verkstedet, så vi får et åpent miljø. Det er nok mindre av det hos store forhandlere og da større barrierer . Salg har blitt flinke til å høre på hva verkstedet kan innfri.	Føler ikke det er noen kulturforskjeller, snakker like godt med alle. Men stor vekst har gjort at alle kanskje ikke er like godt med i kulturen.
Forhold mellom forhandlere/importør	6 og 23	Godt forhold, preget av tillit .	Generasjonsskifte i forhandlernettet. Mindre samlet enn før. Sterkere forhold under krisen. Ingen misnøye, men noen forh. er utålmodige .	Godt forhold, gjensidig tillit . Ekstremt gode forhold i Norden. Noe svekket av innblanding fra TME i eksempelvis garantisaker, men fortsatt meget sterkt.	Enda tettere bånd etter krisen. Godt sammensveiset .	Mer knyttet enn tidligere.	Veldig bra . TN har gjort en kjempejobb. Fått enda tettere bånd etter krisen. Kjempetillit .	Godt forhold , får godt betalt for kampanjene og tilbakekallingene som utføres. Blir hørt .	TN god til å samle folk; Toyota-familien . TN bruker Jæger Bergen som eksempel, blir hørt. Gjensidig tillit og god kommunikasjon .	Godt forhold . Føler små forhandlere blir hørt like godt som store.	Godt forhold .

		<i>Toppledelse Toyota Norge</i>		<i>TOFFO</i>	<i>Ledergruppe, forhandlere</i>				<i>Medarbeidere, forhandlere</i>		
		Daglig leder	PR-sjef	Daglig leder	Servicedirektør	Oppl.sjef TPS	IT-sjef	Ettermarkedssjef	Teamleder	Teamleder	Delelager
Åpen kultur og feilrapportering	7	Åpent, men avhenger av grundig dokumentering. Avhenger av utholdenhet hos den enkelte å komme igjennom.	Blir oppfordret til å kommer med forslag til utbedringer og nye produkter.	Åpent, men kanskje litt tregt å få svar. Uvisst om dette er fordi det er for lite rapportering eller om det tar for lang tid å løse.	Enkelt å si fra. Egne rutiner på hva vi rapporterer. Teknisk rapporteringssystem hvor vi kan melder avvik/komme med forslag. Tett kontakt og gode kommunikasjonslinjer med teknisk sjef i TN. Blir tatt på alvor. Kan ta litt lang tid, siden man må ha nok tilfeller.	Åpent. System for teknisk rapportering. Tar kontakt med TN og så TME ved mange feil av samme type. Heldige som kan være med på å påvirke produktendringer. Kan hende at mekanikere ikke tar seg tid til å rapportere feil på problemtavla. Noen kan føle at systemet ikke fungerer bra nok.	Åpent. Rapporteringssystem. Alvorlige feil blir raskere endret enn små. Alle store og små blir hørt innenfor Toyota-systemet.	Åpent, men stort system som kan ta lang tid (selv om Toyota er flinke til dette). Tar tid fra rapporten sendes til produksjonen endres. Blir hørt. Hender man biter tennene sammen og jobber videre.	Ja. Ingen blir sure, god takhøyde. Diskusjoner på samlinger. Rapporteringsverktøy virker. Folk blir hørt. En av hovedgrunnene til god trivsel.	Åpent, reelle feil blir tatt alvorlig. Ikke alle rapporter er like seriøse. Konservative systemer; ting skal gjøres riktig. Mener TME er raske til å gi svar. Enkelt å prate med sjefen, hvis han er ledig.	Åpent. Feil rapporteres enkelt gjennom tekniske rapporter. Enkelt å si i fra til sjefen.
Konstant forbedring (LEAN)	9	Prinsipielt råder Kaizen; kontinuerlig forbedring. Mellommenneskelige relasjoner er bra, men systemer og prosesser kan forbedres.	Ikke stilt.	Ikke relevant.	Kan stille spørsmål med alt man gjør. Viktige å også være stolt av nivået man ligger på. Ikke alle mekanikere har et like tett forhold til LEAN. Vi synliggjør problemene. Problemtavle på verkstedet.	Det er jobben min. Jeg er en del av et eget LEAN-team. Vi jobber mest med det, men også mekanikerne. Jobber med å indoktrinere disse i tankegangen. Bare så vidt i gang.	Ikke blitt en del av prosessen ennå. Verksted: økt fokus på effektivitet. Lar dem tenke i de rette banene.	Ingen egen Kaizen-gruppe; har verksted- og salgsmøter der ansatte lufter bekymringer. Best-practice ideweb sprer gode løsninger. Litt opp til den enkelte forhandler hva man gjør.	Krever disiplin. Stopper opp, finne problemet, jobber jevnt og rolig i hht til rutiner og retningslinjer. Ser kontinuerlig etter forbedringsområder. Fokus på effektivitet.	LEAN, hva da? Forbedring ja, hvis vi påpeker andre måter å gjøre ting på, får vi lov til det.	LEAN, hva da? Fokuserer på å få jobben gjort, tenker ikke noe særlig på kontinuerlig forbedring. De store forhandlerne har nok bedre tid til å "sitte og tenke" og "være lure".
Autonomi og åpenhet ut mot kunder	10	I store saker må man rette seg etter TMC; saker i Norge får implikasjoner. Lokale saker kan TN uttale seg om, men forhandlere ikke alltid enige.	Klar policy på hvordan vi skal forholde oss i krisesituasjoner. Forholder oss til TMC-uttalelser uten å utbrodere videre.	Ikke relevant.	Nei. Stiller oss lojalt bak sentrale uttalelser og hva som skal bli sagt av hvem. Med bekymrede kunder forklarte vi bare fakta som var lagt fram.	Nei. Ikke føringer, men passer på hva jeg sier. Det er de mer spesielle kundene som kommer ofte. Må håndtere kundene riktig for å ivareta dem.	Ikke føringer, men det sitter mellom egne ører hva jeg kan si og ikke. Sunn fornuft. Uten fakta uttaler vi oss ikke.	Kan uttale seg fritt, stort sett. I større saker må man eksternt følge føringer fra TN.	Snakker ikke før jeg vet noe, selv om kunder vil ha raskt svar. Prøver å finne fakta og tar det derfra. Stopp opp-filosofien. Rolige ovenfor kundene.	Ingen spesielle føringer, snakker fritt til kundene. Snakket fritt selv angående Kristiansand-saken.	Ingen spesielle føringer, hører på kunden og svarer saklig der mulig.
Tilhørighet	11	Tar det personlig. Særlig usakelig kritikk sårer. Lært å ta avstand fra dette.	Går inn på meg, men det lønner seg ikke alltid å skrike høyt. Liten mediainteresse for frikjennelsen.	Tar det personlig, ikonet blir revet ned og man får mye tyn.	Blir skuffet. Ubegrunnet og urettferdig angrep. Kunne vurdere at han i Kristiansand løy om farten.	Var ikke noe kjekt. Kritikken gikk innpå meg. Boikotter VG. Personlig interesse i Toyota.	Vonbroten. Kan ikke fatte at det er sant. Uberettiget kritikk. Havner i forsvarsposisjon. Sterkere for folk som har jobbet i Toyota lenge.	Tar det personlig, uvant med kritikk.	Irritert når de samme sakene dukker opp igjen. Feil mediafremstilling; hjelper ikke å krangle. Alltid vært stolt av Toyota.	Berettiget kritikk må man ta til etterretning. Usakelig kritikk er trist, men en må heve seg over det.	"Jeg lager ikke bilene, jeg bare jobber her."

<i>Krisehåndtering</i>		<i>Toppledelse Toyota Norge</i>		<i>TOFFO</i>	<i>Ledergruppe, forhandlere</i>				<i>Medarbeidere, forhandlere</i>		
		Daglig leder	PR-sjef	Daglig leder	Servicedirektør	Oppl.sjef TPS	IT-sjef	Ettermarkedssjef	Teamleder	Teamleder	Delelager
<i>Før krise</i>											
Kriseoppfattelse	12 og 18	Ja, det var en krise , som krever og gir energi . Gir fokus å bli dyttet ned fra p pedestall.	Det var en mediakrise , men truet omdømme og salg. Produktmessig var det ingen krise.	Ja, det var en krise , medieskapt . Opplevs som eksternt fenomen som treffer bedriften, liten glipp av resepsjonisten som ikke sa i fra om Lexusen.	En mulighet; Det var ikke en krise . Elektronikken var suveren. Andre fra bransjen hengt seg på mediejaget. Andre bilmerker får kun notiser for tilsvarende problemer.	Ja, en krise. Hadde vært en servicekampanje hvis det ikke hadde vært for "ofrene" i media i USA og Norge. GM ute etter å skape mediakrise. Kunder skjønnte ikke mediaoppstyret.	Krise må være noe alvorlig; Prius-saken var en krise . Tapte lønnsforhandlinger er ikke en krise.	Ja, det var en krise , med kvalitetsproblemer i bunn. Langsiktig kommer renommeet seg.	Prius-episoden var en krise . Ble veldig usikker når saken oppstod i USA; aldri skjedd før. Prøver rolig å finne ut av saken.	Ja, en krise . Matter som ikke er forsvarlig festet, samt eventuelle bremseproblemer er krise. Media hauset opp krisen.	Føler ikke det har vært noen krise i Toyota-sammenheng. Prius var ikke krise , få biler som skulle inn hos THH.
Risikovurdering	13	Reelle ulykker som følge av produktfeil er lav. Toyota reagerer sterkt når noe først skjer, dog tregt . Godt inntrykk av riskvurdering.	Trøbbel med båndopptaker.	Produktmessig kan ikke Toyota i Norge foreta risikovurdering: Avhengig av feilrapportering for å endre produktet.	God risikohåndtering . Jobber tett sammen og gjør dette annerledes enn andre. Lyttende direktør som involverer alle ledd.	Har innprentet mekanikerne at de skal stoppe opp hvis de mener sikkerheten står på spill. Har klare linjer for hvem som skal ta de avgjørelsene.	Kan ikke foreta vurdering.	Lokalt kan forhandleren f.eks foreta kvalitetskontroller. Rart at TMC i USA godtok bot; gjør nok dette for å minimere skadevirkning .	Ikke relevant.	Ikke relevant.	Ikke relevant.
Kriseplaner	15	Ingen planer før krisen. Etter krisen; lært hvordan team settes opp, forhåndsforberedte kommunikasjonskanaler osv.	Ingen planer før krisen. Fikk støtte fra Brüssel, som har bra PR-apparat.	Ingen planer , men uformelt vet man hvem man skal ta opp potensielle feil/kriser. Små saker skal fanges opp av feilmeldingssystemet: Hindres nok litt av for lite bruk.	Ingen planer . Samme kvelden som krisen startet, laget vi en kriseplan og 3-manns kriseteam for å håndtere dette. Tok oss av bekymrede kunder.	Ingen planer før krisen, tok det når det kom . Ledere iverksatte kriseteam. Håndteringen var god siden vi fokuserte på LEAN og rask service . Ligger i kulturen .	Ingen planer før krisen. Nøkkelpersonell vet å håndtere kriser. Har en uformell beredskapsgruppe . Trekker inn den kompetansen som trengs.	Ingen planer , men tar erfaring fra det som har skjedd mtp. kommunikasjonskanaler osv.	Ingen planer . Har håndteringen i blodet . "Stopp opp-mentaliteten" slår inn (finne årsaken). En del av den innlærte org.kulturen .	Ingen planer , alle står på og har fokus når noe skjer.	Ingen planer , har ikke kriser hos en så liten forhandler. Det er uansett ledelsens bord. Forhandler får ikke endret produktkvaliteten , og det er der problemet ligger.
Kriseøvelser	16	Nei . Trening fra løpende småsaker.	Nei , men har nå gode erfaringer med hva som kan skje. Nøkkelen er hvordan vi jobber.	Nei .	Ikke svart.	Nei .	Nei . Vet ikke hva man skal øve på. Vet hva vi skal gjøre hvis det kommer noe.	Nei , trening fra løpende kampanjer og garantisaker.	Nei . Jobber med hvert problem når de oppstår. Har HMS-øvelser , men ikke ift feil på bil. Prøver å løse problemer leddvis. Kaller det problemteam .	Nei , trening fra løpende kampanjer og garantisaker.	Nei .

		<i>Toppledelse Toyota Norge</i>		<i>TOFFO</i>	<i>Ledergruppe, forhandlere</i>				<i>Medarbeidere, forhandlere</i>		
		Daglig leder	PR-sjef	Daglig leder	Servicedirektør	Oppl.sjef TPS	IT-sjef	Ettermarkedssjef	Teamleder	Teamleder	Delelager
Kreativ kriseplanlegging	14 og 16	Frykter manglende Hiace . Behovet stort i Norge, men lite i Europa. Forestiller seg ikke omdømmekrise igjen.	Frykter tilbakekallinger som mest sannsynlig. Har lært; kommer ikke opp i lignende krise igjen. Senket terskelen for tilbakekallinger.	Frykter manglende Hiace . Behovet stort i Norge, men lite i Europa.	Ingen frykt for det. Klokketro på produktet.	Ikke svart direkte.	Ikke spesifikt, men dobbel -og trippelsjekker for å se at systemene er i orden.	Frykter kvaliteten på service kan trues sett opp mot frittstående verksted. Særlig relevant på grunn av produktkvalitetsproblemene.	God kontroll: Kjennetegn for Toyota, kan være noe tregt , men riktig . Problemtavle på verkstedet ; Diskuterer på morgenmøter .	ingen frykt . Toyota sentralt har fått mye pepper og har lært av dette.	Tenker ikke over det.
<i>Under krise</i>											
Prioritering i krise	8	Er kunden fornøyd, faller resten på plass.	Skaffe nok informasjon. Dialog med teknisk avdeling. Brannslukking i media. Sikkerhet er det viktigste. Kunden først.	Kunden ; intern fordeling av penger tas i etterkant.	Kundens sikkerhet . At de blir tatt på høyeste alvor hvis det skjer noe.	Sikkerhet er det aller viktigste.	At meneskene involvert har det bra, så tar vi oss av bilen.	Sikkerhet .	Løsning for kunden der og da. Samarbeider godt med teknisk avdeling (rapp.system). Viktig at kunden kjører risikofritt .	Sikkerheten . Rette feilen første gang , så kunden slipper å komme tilbake.	Ordne opp for kunden , unngå flere reklamasjoner.
Autonomi i krise	17 og 19	Lokal jobb å løse tilbakekallinger, men juridiske føringer fra TMC.	Ligger klart i verdiene hvordan vi skal opptre. Ydmyke og tro på kunden.	Gir råd til TOFFO, juridisk. Småkriser knyttet til CWS (garantisystem) tar forhandleren, gitt føringer i systemet. Ellers så må man melde fra oppover, får så føringer fra TMC .	Stor påvirkningskraft . Klar strategi for hvem som uttalte seg til media. Brukte LEAN under krisen. Opp til forhandler å kalle inn kunder.	Har autonomi , men skal konferere med sjefer. Vi vil at folk skal ta ansvar og avgjørelser selv; trente opp folk til tilbakekallingskampanjen.	Nei , beredskapsteamet bestemmer.	Generelle føringer , oppfordringer om å ikke skape panikk osv, inkalling av kunder og lignende er opp til forhandleren .	Delvis , men har fokus på diskusjon . Større problemer tas videre til neste nivå.	Generelle føringer , oppfordringer om å ikke skape panikk osv, men inkalling av kunder og lignende er opp til forhandleren .	Nei, ledelsen legger opp plan. Så lenge delenes som blir bestilt kommer, er han fornøyd.
Enighet i oppfattelse og håndtering av situasjonen samt skyldspørsmål	21	Bakomforliggende årsak for krisen: Dalende kvalitet pga for rask vekst og kortsiktig tankegang. Stor mediesak pga amerikansk proteksjonisme. Amerikanere skyter fra hofta, japanere går dypt og bruker tid til å løse underliggende problem. Brukte for lang tid .	Media liker å ta de som er på toppen. Håndteringen fra Japan forstørret krisen, var for trege ift. kulturforskjeller opp mot USA.	Bakomforliggende årsak til krisen: Flere tegn til dalende kvalitet og for rask vekst. Kvalitetsproblemer hopet seg opp. Amerikansk mediahysteri . Tilbakekallinger ble godt håndert, men var trege i media globalt. For lite ble gjort, for sent .	Enorm mediedekning av sakene i Kristiansand og USA. TMC var passive . Kulturforskjell. Mistanke om at Statens Vegvesen ville "ta" Toyota i Norge.	Krisen var skapt av media , men Toyota hadde vokst raskt og kvaliteten forsømt . Likevel var det brukerfeil som var årsaken. Synes man kunne gått ut klarere i TN, Veritas og Statens Vegvesen og sagt at det ikke var funnet feil.	Toyota er frikjent. Media har pumpa saken opp noe vanvittig. TMC uttaler seg ikke før de har fakta. Amerkanske myndigheter var ute for å "ta" Toyota, pga dens vekst.	Bakomforliggende årsak til krisen: Rask vekst og europeiske deler fra underleverandører som ikke er like gode som 100 % Toyota-deler. Media tar Toyota fordi de er på toppen. Uenig i at man la seg flate, men ser i ettertid at det var lurt.	Noen i USA var i pengekrise og ville utnytte saken . I Norge ville (han på Sørlandet) egentlig ikke ha bilen. Gjorde oss usikre. Tenkte først at det var noe galt med bilen. Grei håndtering av media .	Teknisk krise i bønn, mediene tok tak i kvalitetsproblemer for å selge aviser. Enig i håndtering; kunden har rett. Må bruke tid for å finne årsaken til problemet før man uttaler seg, hjelper ikke å være rask hvis det ikke er riktig .	Medieskapt krise, tok kvalitetsproblemene for å skade Toyota. Europeiske kontra japanske deler kan skade kvaliteten. Lokalt sett var det ingen krise; få biler skulle kalles inn, kundene var rolige og forsto at dette ikke var alvorlig.

		<i>Toppledelse Toyota Norge</i>		<i>TOFFO</i>	<i>Ledergruppe, forhandlere</i>				<i>Medarbeidere, forhandlere</i>		
		Daglig leder	PR-sjef	Daglig leder	Servicedirektør	Oppl.sjef TPS	IT-sjef	Ettermarkedssjef	Teamleder	Teamleder	Delelager
Påvirket kulturen håndteringen?	22	Godt forhold til forhandlere muliggjorde rett fokus: Tillit er nøkkelord, gode planer legges gjennom konsensusbygging .	I Norge: Unikt samarbeid mellom forhandler og importør. Kunne komme på banen raskt. Kulturen avgjørende for samarbeidet i en slik situasjon.	Ja, tilliten gjorde at man fokuserte på problemet, ikke på interne dilemmaer.	At man bruker god tid på å lytte på forskjellige innfallsvinkler og lager en best mulig plan er avgjørende.	Ja, det ligger i kulturen vår. Blant annet at vi har en god ekspress-service, fokus på at kunden raskest mulig skal få løst problemer .	Får inn med morsmelken i Toyota at man går til kilden og finner løsninger.	Ja, det ligger i kulturen at vi prater sammen og reagerer på måten vi gjør.	Ja. Diskuterte mye først. Var forslag om raske løsninger, men stoppet opp, tenkte gjennom og finne løsning. Har det i blodet .Folk fikk sagt hva de mente. Engasjerte ledere: Toyota-blod .	Ja, hjalp hverandre å være påpasselige. Mulig fordi det hos små forhandlere ikke er gap mellom verksted og kundemottak.	Ingen formening.
<i>Etter krise</i>											
Oppfølging av kunder	20	Ikke direkte kundekontakt.	Fulgte opp viktige enkeltsaker (ref. Kristiansand) personlig, annet ble håndtert direkte av forhandlere.	Ikke relevant.	50-60 av 3000 har ringt og lurt på hva dette var for noe. 20 av dem har fått ordna bilen med en gang, selv om det ikke var noen feil, for å berolige .	Sendte brev til kundene om at de kom til å bli innkalt. De som var bekymret fikk time umiddelbart . Etablerte callcenter for å ta hånd om disse.	Tok alle kunder alvorlig . Bekymrede kunder ble håndtert på verkstedet der og da . Ba kundene om å forholde seg rolige.	Kundene tok ikke problemet alvorlig, de var ikke bekymret. Ikke nødvendig med oppfølging.	Usikker.	Har ikke vært nødvendig å følge opp noe særlig.	Har ikke kundekontakt. Mener det vil være en tøff jobb å bygge opp tilliten hos kundene.
Forandrede relasjoner innad i bedriften (mellom Toyota Norge og forhandleren)	23	Forholdet bedret pga god bruk av tillit. Forverret pga mindre tro på grunnproduktet. Særs gode forhold i Norden.	Sterkere under krisen. Forhandlerne utålmodige med å få frikjent Toyota.	Tilliten forsterkes av at man ikke må krangle om alt (eksempelvis betaling). Økt innblanding fra TME gjør forhandlere mer avventende ovenfor Toyota.	Enda tettere til TN. Usikker på om andre har håndtert det like bra som i Norge.	Mer knyttet til TN.	Tettere bånd . Kjempetillit.	Forsterket tillit, selv om man ikke var enige ble alle hørt. Fikk godt betalt for jobben man gjorde.	TN bruker JB som eksempelbedrift . Får mer gjennomslag til dem enn andre får. Tillit . Andre forhandlere lærer fra JB.	Forholdet er fortsatt like godt .	Forholdet ble nok ikke endret , var jo ikke en krise.
Læring av krise	24	Foregangsforhandler e brukt i opplæringsøyemed. Raskere til å reagere i media, autonomitet i den enkelte region. Tilbake til røttene : Vekst skal ikke gå på bekostning av kvalitet.	Kan bruke erfaringen til vår fordel. Forsterket samhold og fokus. Nye rutiner for mediahåndtering. Tilbake til røttene : lage bedre biler. Mer proaktive . Bruker tid på å pleie relasjoner med pressen og sosiale medier.	"Gjemt seg bak" kvalitet før, har nå våknet opp og tar et oppgjør med konseptet. Ingeniører flyttet fra produktutvikling til kvalitetskontroll. Internt har man nå større fokus på å si i fra .	Skal ikke mye til før man går på trynet. Fått bekreftet hvor viktig det er å bruke Toyotas 14 prinsipper. Vi har mer respekt ift TN enn før. Kommer til oss for prosesser og prosedyrer. De er ikke alltid lydhøre andre veien, jfr. TKS Ettermarked.	Lærte mye av håndteringen . Lettere neste gang. Folk er nå ute etter å "ta" Toyota. Fikk bekreftet måten vi gjør ting på; bruk tid, finn problemet . TN har lært av oss ; Jæger en av de mest effektive.Flere ingeniører jobber med kvalitet i TMC nå.	Ja . Har lært at vi trenger løsninger for å håndtere slikt. Kommer det en lignende krise, så er vi forberedte.	Forhandleren har doblet antall stikkprøver på service-kvaliteten. Ønsker at dette skal gjøres sentralt fra Toyota Norge. Føler at Toyota i dag må jobbe mer med servicen pga kvalitetsproblemen e, for å bevise at de virkelig er best. Flere ingeniører flyttet til kvalitetssikring.	Problemtavle (ikke nytt). Blitt enda mer fokusert på å stoppe opp . Toyota er som skilpadden. Stiller litt mer spørsmål selv. Lærerik prosess .	Økt fokus på rapportering og sikkerhet , særlig mtp de spesifikke problemene. Må være nøyere med å rapportere til kundemottak og vice versa. Mener ikke at kvaliteten har vært en hvilepute.	Trenger ikke å lære av et såpass lite problem. Det er "nok" rapporter, 10 % av nysalg skal det være rapporter på. Flere ingeniører i Japan som nå leser de.

		<i>Toppledelse Toyota Norge</i>		<i>TOFFO</i>	<i>Ledergruppe, forhandlere</i>				<i>Medarbeidere, forhandlere</i>		
		Daglig leder	PR-sjef	Daglig leder	Servicedirektør	Oppl.sjef TPS	IT-sjef	Ettermarkedssjef	Teamleder	Teamleder	Delelager
Hovedtrekk/grov resonering	-	Tillit er nøkkelen, må og kombineres med bedre systemer/prosesser. Tilbake til røttene; mer lokal håndtering av problemer.	Opptatt av å pleie forholdet til media og være proaktiv. Generasjonsskifte i forhandlernettet.	Tillit styrer. Offisielle feilrapporteringssystem er litt trege. Toyota må våkne (tilbake til røttene).	Fokus på LEAN, bruke god tid. Krisen bekrefter at Toyotas måte å gjøre ting på er god.	Veldig fokus på LEAN i hverdagen. Krisen var en tankevekker. Media skapte krisen, men kvaliteten hadde falt.	Veldig positiv til interne forhold i Toyota. Opphøyer Japanske tenkesett.	Produktkvaliteten leder til serviceproblemer; man har en jobb å gjøre i å rydde opp i begge deler og heve kvaliteten.	Stort fokus på å stoppe opp og ikke forhaste seg. LEAN. Fokus på Toyota-familien. Gjensidig tillit innad i Toyota	Samarbeid innad i forhandleren er viktig for å unngå slike problemstillinger.	Produktkvalitet for dårlig; ute av forhandlernes hender.